



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO  
SYSTÉMU VE ZVOLENÉM PODNIKU**

CONCEPT FOR MOTIVATIONAL SYSTEM CHANGE IN A SELECTED COMPANY

**BAKALÁŘSKA PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Ondřej Páleník

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Ondřej Páleník</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Návrh změn konceptu motivačního systému ve zvoleném podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu zkoumaného problému ve společnosti navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd.  
Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s.  
ISBN 978-80-71-9-893-4.

EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s.  
ISBN 978-80-247-2607-6.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit současný motivační systém vybrané společnosti, především v oblastech motivace a odměňování jejích zaměstnanců. Důležitou částí je pak navrhnouti změn k jejímu zefektivnění, aby byli zaměstnanci spokojenější, motivovanější a schopnější kvalitních výsledků. V teoretické části práce se zaměřuji na teoretická východiska a poznatky, která jsou nutná k pochopení dané problematiky.

## **Abstract**

The main aim of this Bachelor's thesis is to evaluate the current motivation system of the selected company, especially in the areas of motivation and rewarding its employees. The important part of this thesis is to suggest some changes in order to make the working process more effective and to keep employees satisfied, motivated and able to get high-quality results. In the theoretical part, I focus on a theoretical background and findings that are necessary to understand the issue.

## **Klíčová slova**

motivace, motivační systém, odměňování zaměstnanců, lidské zdroje, spokojenost, pracovní prostředí

## **Key words**

motivation, motivation system, rewarding employees, human resources, satisfaction, working environment

### **Bibliografická citace**

PÁLENÍK, O. *Návrh změn konceptu motivačního systému ve zvoleném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 101 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2017

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

V první řadě mé velké poděkování patří paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za její cenné rady, vstřícnost a čas. Dále chci poděkovat vedení a kolegům ve firmě OVB Allfinanz, a. s. a ProfiFP za poskytnuté informace a spolupráci. Mé díky patří i rodině a přátelům, kteří mi během psaní práce pomáhali a vycházeli vstříc.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Motivace a její nástroje .....	14
2.1.1 Cíl a důležitost motivace ve společnosti.....	15
2.1.2 Typy motivace .....	16
2.1.3 Zdroje motivace .....	18
2.1.4 Teorie motivace .....	19
2.2 Personální řízení podniku.....	26
2.2.1 Význam personální práce pro společnost .....	27
2.2.2 Personální činnosti.....	28
2.2.3 Úkol personalisty a personálního útvaru .....	29
2.2.4 Personální plánování.....	30
2.3 Odměňování pracovníků .....	31
2.3.1 Systém odměňování a jeho úkoly .....	32
2.3.2 Celková odměna: její členění a části.....	33
2.3.3 Zaměstnanecké výhody a benefity.....	35
2.3.4 Hodnocení práce .....	36
2.3.5 Hodnocení pracovníků.....	38
2.4 Demotivace pracovníků .....	42
2.5 Shrnutí teoretické části.....	45
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	47
3.1 Představení společnosti a její historie .....	47



3.2	Právní forma a financování .....	48
3.3	Poskytované služby a zákazníci .....	48
3.4	Organizační struktura .....	50
3.5	Motivační systém společnosti .....	52
3.6	Systém odměňování .....	55
3.6.1	Provize .....	55
3.6.2	Odměnové akce.....	56
3.6.3	Benefity a výhody .....	58
3.7	Dotazníkové šetření.....	59
3.7.1	Hypotézy.....	60
3.7.2	Vyhodnocení odpovědí respondentů a hypotéz .....	61
3.8	Pozorování.....	70
3.9	Shrnutí analýzy současného stavu.....	72
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	74
4.1	Zvýšení provizí.....	74
4.2	Jazykový kurz.....	76
4.3	Propagace OVB.....	78
4.4	Odměnová akce .....	79
4.5	Změna systému kurzu, zkoušky .....	82
4.6	Shrnutí návrhové části .....	84
	ZÁVĚR .....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	91
	SEZNAM GRAFŮ .....	92

SEZNAM OBRÁZKŮ .....	93
SEZNAM TABULEK .....	94
SEZNAM PŘÍLOH.....	95

## ÚVOD

Jedním z vůbec nejdůležitějších a neodmyslitelných aspektů jakéhokoliv typu firmy či společnosti je její pracovní síla, tvořená ze zaměstnanců. Ať už jich má jen pár či několik tisíc, jsou její nedílnou součástí, kterou je velice třeba si udržet. Na těchto lidských zdrojích totiž de facto závisí stabilní úspěch a prosperita celé společnosti. Jak ale v dnešní době, kdy v mnoha oblastech působí silná konkurence, tohoto úspěchu dosáhnout a přitom se starat o své cenné pracovníky?

Na tuto otázku existuje jednoduchá odpověď – jejich motivací. Nástrojů jak této motivace docílit je celá řada. Již v historii platilo, že za každou dobře odvedenou práci náleží pracovníkovi odměna v podobě peněz nebo naturálií. Uživit v tehdejších dobách celou, většinou i velmi početnou rodinu, jistě nebylo snadné, a proto každá koruna nebo kousek chleba bylo pro všechny tou největší motivací. To ostatně platí dodnes, ovšem postupně se začalo přicházet i na další způsoby, jak kromě peněz může společnost své zaměstnance odměnit.

Teorií a koncepcí, jak přesně motivovat a odměňovat bylo řečeno a navrženo již nespočet. Všechny se ale vesměs shodují na tom samém: uspokojení potřeb pracovníka k dosažení jeho vnitřní spokojenosti je základním klíčem každé společnosti. Motivování a spokojení zaměstnanci, kteří pracují za příznivých pracovních podmínek, totiž budou podávat lepší výkon a tím i mnohem raději chodit do práce. Tím mají i větší možnost kariérně růst a osobně se rozvíjet. Na druhé straně je zde ještě potřeba zmínit, že ne vždy může její vytvořený motivační systém fungovat a to pak spíše vede k celkové demotivaci zaměstnanců.

Proto se touto často diskutovanou problematikou budu zabývat i já ve své bakalářské práci. Osobně jsem se začal o téma managementu a vedení lidí zajímat už při mých studiích na střední škole, a když jsem si měl ke konci druhého ročníku na vysoké škole zajistit místo pro vykonání povinné praxe, dostal jsem nabídku začít pracovat ve společnosti, zabývající se osobními financemi. Již během prvních týdnů v nové práci jsem měl možnost zjistit, jak velký důraz se zde klade na motivaci jejich pracovníků. I z vlastní

zkušenosti tak mohu potvrdit, že ne vždy je bohužel snadná, a proto jsem se při této příležitosti rozhodl navrhnout změny, které by vedly k jejímu zefektivnění.

Věřím, že celá má práce bude mít nejen přínos pro mě samotného, ale i pro společnost, jejíž motivační systém chci zlepšit, a rovněž pro celou veřejnost, která si tak díky mému subjektivnímu pohledu může na danou problematiku vytvořit svůj vlastní názor.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout koncept relativních změn současného motivačního systému vybrané společnosti OVB Allfinanz, a. s. Ty by měly prostřednictvím zlepšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti vést k celkovému zefektivnění její činnosti.

Dílčí cíle jsou následující:

- dle literárních zdrojů popsat důležité pojmy, informace a poznatky, díky kterým lze zpracovat teoretická východiska, potřebná k porozumění a pochopení této problematiky,
- na základě níže uvedených metod zanalyzovat stav a funkčnost současného systému společnosti,
- navrhnout koncept změn, díky kterým by její zaměstnanci byli motivovanější, spokojenější a odváděli lepší pracovní výkony,
- zhodnotit přínosy i případná rizika reálného zavedení daných změn ve společnosti.

Při zpracovávání práce prostřednictvím výzkumných metod mi bezpochyby největším přínosem bylo osobní pozorování a velmi častý kontakt s pracovníky společnosti. Měl jsem totiž možnost se mezi ně dostat v rámci absolvování dvoutýdenní povinné praxe ke škole. Jelikož jsme si ji měli zajistit sami v námi vybrané společnosti, začal jsem zde následně i aktivně pracovat, což mi přineslo velkou výhodu v komunikaci s jejími pracovníky a usnadnění mnou použitých metod.

Mezi ně mohu zařadit např. analýzu důležitých informací, které mi společnost poskytla a které jsem našel v dostupných zdrojích na portále OVB, kam mají přístup jen registrovaní poradci, a analýzu současného stavu jeho motivačního systému – zjištění, jak dnes funguje a jaké má nedostatky.

Dalším přínosným zdrojem byl mnou vytvořený dotazník, který jsem k vyplnění předložil svým spolupracovníkům. V něm měli ohodnotit, jak jsou se současným motivačním systémem spokojeni a jaké by sami vytvořili změny k jeho zlepšení.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole se díky teoretickým poznatkům, pojmům a informacím zaměřuji na východiska, důležitá k pochopení základů dané problematiky a následující praktické části práce. Za nejdůležitější z nich považuji nejen tematiku personálního řízení, motivace a odměňování, ale i hlavních příčin, které vedou k nepříjemné demotivaci zaměstnanců.

### 2.1 Motivace a její nástroje

*„Slova jako motivace, inovace a komunikace mají většinou latinský původ. Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu.“* (1, s. 14)

*„Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat.)“* (2, s. 16)

Může to být jakýkoliv motiv či stimul, který nás popohání jít kupředu k dosažení našeho přání či cíle. Chceme-li zabezpečit svou rodinu, musíme si najít práci a vydělávat. Chceme-li žít zdravě, musíme začít cvičit a jíst zdravě.

Nicméně, tento vnitřní impuls, bez ohledu na jeho silnost, nebude efektivní, dokud nezapojíme svou vůli, která je tak rozhodujícím faktorem motivace. Vůle je vědomý akt rozhodnutí něco udělat a iniciovat se k vybrané akci. Naše motivace totiž bude zřejmá z našeho chování a jednání (1, s. 14).

Motivace jako taková ovšem není jen o naší vlastní vůli něco pro sebe či někoho jiného udělat. Zahrnujeme do ní i veškeré činnosti, spadající do kompetencí našich vedoucích a manažerů ve společnosti. Ti mají totiž rovněž za úkol nás různými způsoby motivovat a stimulovat, za účelem uspokojení našich potřeb a podávání lepších výsledků v práci. O tom, proč je tedy motivace zaměstnanců důležitá, pojednává následující část.

### 2.1.1 Cíl a důležitost motivace ve společnosti

*„Cílem motivování v organizaci je aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vnitřní hnací síly a usměrnit jeho chování k dosažení určitého cíle. Pro organizace je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchu. V organizacích se pomocí motivace se vytváří a podněcuje u lidí vnitřní zájem, ochota a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů a cílů organizace. Motivace se zjednodušeně vztahuje k dosažení určitého cíle a uspokojení z jeho dosažení. Klíčové je dosažení skutečného vnitřního odhodlání.“ (3)*

Co vás motivuje? Peníze? Chvála? Uznání? Nebo možná jen šance naučit se nové dovednosti? Někdy klíč k produktivitě zaměstnanců leží v odhalení, jakým způsobem jsou motivováni, a poté jim nabídnout motivaci a směr, kterým budou pracovat (4, s. 26).

Dalo by se předpokládat, že motivace lidí by byla jedna z prvních dovedností, které by manažer chtěl zvládnout. Koneckonců, pokud pro ně prodejci dělají prvotřídní práci – prodávat těžce a úspěšně, a dělají ji týden co týden, rok co rok – tak musí být správně motivováni. Musí zde být nějaký vnitřní popud, který jim řekne, že je v jejich nejlepším zájmu ráno vstát (5, s. 72).

Znaky motivace jako jsou například energie, odhodlanost či vůle, jsou prvními atributy, které zaměstnavatelé hledají, když si vybírají své zaměstnance. V průběhu práce se pak totiž budou snažit tyto atributy ještě více rozvinout či prohloubit, aby pro ně zaměstnanci podávali lepší výkon (1, s. 15).

Právě proto by se měly všechny organizace zajímat o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí, tj. věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí. Toho lze dosáhnout nejen nástroji, jako jsou různé stimuly, odměny a vedení lidí, ale také prací samotnou a taktéž pracovními podmínkami, za kterých tuto práci vykonávají (6, s. 219).

### 2.1.2 Typy motivace

Pracovní motivaci v podniku lze definovat jako určitou kombinaci motivace:

- **pozitivní** (tj. odměny, uznání, pochvaly apod.),
- **negativní** (donucení na základě obavy z trestu) (7).

Nástroje negativní motivace fungují především tehdy, chceme-li určitému chování zaměstnanců zabránit. Ovšem jen málokdy vedou k tomu, že zaměstnanci pracují na nejvyšší možný výkon. Je proto vhodné dávat přednost pozitivním motivačním nástrojům (7).

Jak již bylo zmíněno, k pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, a tím dosahují svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím metod, jako je odměňování či pochvala (6, s. 220).

Obě tyto cesty obecně nazýváme jako vnitřní a vnější motivaci.

**Vnější motivace** je charakterizována zájmem o finanční a další materiální statky (plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod.). Náznakem toho, že pracovní motivace zaměstnance se opírá především o tyto zdroje, je jeho zájem o to, co mu určitá práce nebo úkol přinesou, tendence očekávat odměnu za jakoukoli práci navíc nebo hovořit o majetku ostatních apod. Proto je u pracovníků, motivovaných tímto způsobem, vhodné použít následující způsoby:

- stanovit přesná očekávání výsledků práce,
- sdělit nástroje odměn za dosažené výsledky nebo vyšší pracovní úsilí,
- podpořit vztah všech odměn k dosaženým cílům,
- posílit význam variabilního (pohyblivého) odměňování zaměstnanců,
- zavést nepeněžní odměny, tzv. benefity, o které mohou usilovat (např. pracovní volno, zaměstnanecké výhody apod.) (7).

Zdrojem **vnitřní motivace** je práce, přinášející zaměstnanci potěšení, radost, příjemný pocit či dokonce zábavu. Vnímání těchto motivačních faktorů ovšem může být



u jednotlivých pracovníků individuální. K příznakům tohoto způsobu motivace patří především časté hovoření o úkolech, které se pracovníkovi líbí nebo nelíbí, a jeho ochota bez ohledu na čas dobrovolně pracovat na úkolech (7).

Pro zaměstnavatele, který by tyto vnitřní motivační faktory měl využívat, to především znamená:

- zjistit úkoly, které jednotliví pracovníci nejraději vykonávají, a snažit se jim je přidělovat,
- zdůraznit či podpořit přínos práce,
- dát zaměstnancům možnost se při práci bavit,
- vytvořit příjemnou pracovní atmosféru a podmínky (7).

Pro snadnější pochopení tohoto tématu si můžeme všechny typy názorně představit na následujícím obrázku. Horní polovinu tvoří naše vlastní motivace něco udělat a dolní naopak to, co někdo chce, abychom udělali. Pravá strana pak představuje pozitivní motivaci a levá naopak tu negativní.



Obr. 1: Motivace (Převzato z 8)

### 2.1.3 Zdroje motivace

Pro porozumění problematiky motivace lidského chování je předpokladem zejména pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení. Jako její zdroje označujeme celou řadu skutečností, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti. Mezi tyto zdroje patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály (9, s. 365 – 366).

**Potřebou** rozumíme člověkem prožívaný, ne však vždy uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného člověka individuálně významného. Vede tedy zpravidla k činnosti, směřující k odstranění příslušného nedostatku (9, s. 366).

Potřeby se obvykle člení na:

- primární – potřeby biologické a fyziologické, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla; patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin, apod.,
- sekundární – potřeby sociální a společenské, jejichž existence je spjata s člověkem jako s někým, kdo má sociální, kulturní a společenské potřeby, např. lásky, dominance, seberealizace (9, s. 366).

**Návyky** jsou činnostmi člověka, které se v průběhu jeho života opakují častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se díky této pravidelnosti zautomatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky. Mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i vědomou tvorbou samotného člověka (9, s. 367 – 368).

**Zájem** pak můžeme chápat jako zvláštní druh motivu, při kterém je člověk s určitou stálostí zaměřen na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizují. Může jít např. o zájmy poznávací, estetické, sociální, výtvarné nebo sportovní (9, s. 368).

**Hodnoty** jsou určité skutečnosti, se kterými se člověk ve svém životě neustále setkává. Tyto skutečnosti pak nejen poznává, ale i hodnotí, tj. připojuje k nim určitou hodnotu, význam či důležitost. Toto ohodnocení pak představuje tzv. „osobní hodnotovou mapu“ – systém hodnot a priorit, který ovlivňuje jeho jednání. Takovou hodnotu může pro člověka být v podstatě cokoliv, např. zdraví, rodina, děti, práce, peníze, svoboda, apod. (9, s. 368 – 369).

**Ideálem** pak rozumíme určitou názornou představu něčeho individuálně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl, o který usiluje. Může jít např. o určitý typ osobního profilu, životního cíle či pracovního a osobního života (9, s. 370).

#### 2.1.4 Teorie motivace

Přístupy k tomu, jak motivovat své pracovníky, jsou založeny na teoriích motivace. Těmi nejvlivnějšími z nich jsou:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces (6, s. 221).

**Teorie instrumentality** tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo jednali žádoucím způsobem (6, s. 221).

*„„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.“* (6, s. 223)

Teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka v tom, že lidé mohou být „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za toto chování odměňováni. Je ale zároveň založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb (6, s. 223).

## **Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)**

*„Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.“*  
(6, s. 223)

Mezi tyto teorie řadíme:

- Maslowovu teorii hierarchie potřeb,
- Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace.

### **Maslowova hierarchie potřeb**

Teorii potřeb původně vytvořil Abraham Maslow, který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Dle něj existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou více či méně společné pro všechny lidi. Zahrnuje sem základní fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání a seberealizace (6, s. 223 – 224).

Předpokládal, že tyto potřeby se objevovali postupně s genetickým vývojem a jak člověk individuálně roste od narození až do dospělosti (10, s. 15).

Pro objasnění proč se jeho teorie nazývá jako hierarchie potřeb, jde v podstatě o pyramidu, dle které člověk musí nejdříve uspokojit předešlou, základnější a dosažitelnější potřebu než se bude moci věnovat té následující, přičemž se jejich dosažení s každým stupněm ztěžuje. Následující obrázek nám pomůže si názorně představit, jak taková pyramida vypadá.



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb (Převzato z 11)

**Fyzické (fyziologické) potřeby** jsou základní potřeby, které musí být uspokojeny, nemá-li člověk strádat. Jedná se především o hlad, žízeň, spánek, oblečení nebo bydlení. Jsou poměrně stabilní, jejich uspokojení nebývá ve vyspělých zemích těžké (12, s. 169).

**Potřebu bezpečí a jistoty** můžeme chápat nejen jako bezpečnost fyzickou, ale i ekonomickou. Jde o zajištění pocitu ekonomického bezpečí zaměstnance a jeho rodiny, které má v současném období i ve vyspělých zemích velký význam (12, s. 169).

Může se jednat o obecnou touhu po zaměstnání s pevným a stabilním platem, v touze po majetku, důchodu, zajištění a zlepšování podmínek v práci (1, s. 33).

**Potřeba sounáležitosti (společenské potřeby)** je realizována ve chvíli, kdy jsou uspokojeny fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Maslow při tomto stupni naznačuje, že se jedná o přirozenou potřebu lásky, citů a touhy někam patřit. Člověk, který ji pociťuje, bude těžce nést absenci přátel nebo rodiny a aktivně vyhledává cituplné vztahy s lidmi (1, s. 33 – 34).

**Potřeba uznání a úcty** zahrnuje potřebu či přání jak vlastního sebehodnocení (sebeúcty), tak i ohodnocení od našeho okolí. Jde např. o touhu po síle, úspěchu, schopnosti něco zvládnout a dosáhnout reputace, uznání či oblíbenosti (1, s. 34 – 35).

**Potřebu seberealizace** můžeme chápat jako touhu člověka po sebenaplnění, zejména pak v jeho tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady, aby se víc a víc

stával tím, čím je, nebo čím se může stát. Aby se u něj tato potřeba objevila, musí nejdříve uspokojit všechny předešlé potřeby (1, s. 36).

Maslow o své teorii ale současně řekl, že potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena, a že vzestupný pohyb lidí po hierarchii není nutně přímočarý. Nižší potřeby tu totiž stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou (6, s. 224).

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Jde o model, který vypracovali Herzberg a kol. na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládali, že jsou lidé schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují či nikoliv. Dle tohoto výzkumu rozdělili přání pracovníků do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet svou odbornost a kvalifikaci, druhá funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení, kontroly a pracovních podmínek (6, s. 227).

Tyto dvě skupiny tvoří dva faktory v Herzbergově modelu: jednu tvoří tzv. satisfaktory či motivátory, kteří motivují jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Druhá se skládá z tzv. dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci (6, s. 227).

I přes to, že má tato teorie pořád úspěch, protože je pro laika snadno srozumitelná, je často napadána a kritizována. Především kvůli metodě výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Taktéž neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu (6, s. 228).

### **Teorie zaměřené na proces**

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou známy i jako poznávací teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají a chápou své pracovní prostředí a způsoby. Poskytují mnohem přiměřenější přístup k motivaci než Maslowova a Herzbergova teorie. Tyto teorie tak mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb (6, s. 224).

Mezi tyto teorie patří:

- teorie očekávání (expektační teorie),
- teorie cíle,
- teorie spravedlnosti,
- teorie X a Y.

### **Expektační teorie**

Taktéž nazývána jako teorie očekávání, je založena na naší přirozené nebo instinktivní schopnosti zvážit očekávané výsledky a porovnat je s nutným výdejem energie, spojeným s dosažením těchto výsledků. Zapojuje se zde racionální rozvaha pravděpodobností jednotlivých akcí zajišťujících požadované výsledky. Většina z nás se chová po většinu času racionálně, což je také důvod, proč tato teorie široce funguje (1, s. 27).

*„Jsou však okamžiky, kdy – možná i iracionálně – požadujeme víc, než jsme ochotni poskytnout – nebo naopak dáváme daleko víc, než očekáváme, že dostaneme.“* (1, s. 27)

Budeme-li velkoryse dávat, budeme mít tendenci očekávat, že v podobné míře i dostaneme. Teorie nás učí zajistit si, aby cesty k požadovaným výsledkům byly tak zřejmé a jednoznačné, jak jen je to možné. Navíc nás upozorňuje na to, že dva různí jedinci mohou dostupnost odměny či trestu vnímat odlišnými způsoby (1, s. 27 – 28).

Jinými slovy, teorie očekávání pomáhá vysvětlit, proč mnoho zaměstnanců není motivováno ve své práci, a dělají minimum práce. Jeho výkon může dojít ke zhoršení z důvodu nízké motivace k práci a možnosti spáchat podvod (13, s. 785).

### **Teorie cíle**

Tato teorie tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jedincům stanoveny přesně definované cíle, jsou-li náročné, ale přijatelné, a existuje za jejich splnění určitá zpětná vazba – odměna. Náročnější cíle musí být důkladně projednány a jejich plnění musí být podporováno správným vedením a radami. Tyto náročnější cíle pak pochopitelně vedou k lepšímu výkonu než ty, které jsou snadné (6, s. 226).

Pevný cíl je předpokladem pro vytvoření motivace. Může to být dosáhnutí vrcholu v práci, získat perfektní porozumění experimentálního systému, stát se neuvěřitelně bohatým, koupit si větší auto nebo se stát nesmírně populárním. Jakmile je tento nápad úspěchu načrtnut, motivace nás popožene kupředu (14, s. 301).

Stanovené cíle informují o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky. Na druhé straně ona zpětná vazba jedinci umožňuje sledovat, jak dobře pracuje a jak tím dosahuje svého cíle (6, s. 226).

### **Teorie spravedlnosti**

Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivě znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak (6, s. 226).

Existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (6, s. 227).

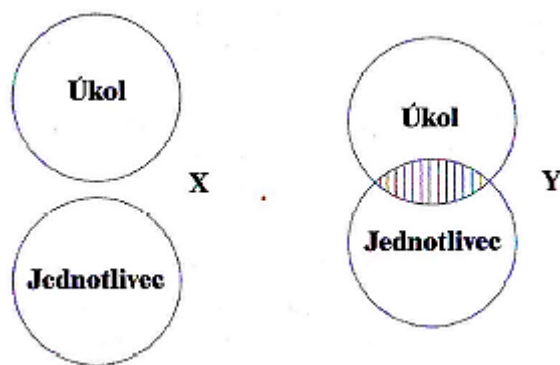
### **Teorie X a Y**

Tuto teorii dal poprvé dohromady Douglas McGregor, podle nějž existují 2 skupiny lidí, jejichž pohled na řízení a kontrolu definoval do dvou teorií:

- teorie X – jsou to ti, kteří předpokládají, že lidé mají malý nebo žádný zájem o organizaci, pro kterou pracují, jsou hnáni strachem, hrozbami nebo nabídkou finančních lákadel,
- teorie Y – ti, kteří naopak předpokládají určitou úroveň spojení mezi jednotlivcem a cíli organizace (1, s. 46).



Jak tato teorie v praxi funguje, si můžeme vizuálně ukázat na následujícím obrázku.



Obr. 3: Teorie X a teorie Y (Převzato z 1, s. 46)

Tam, kde se kruhy nepřekrývají, můžeme pozorovat odcizení. Zcela odlišný druh vztahu naznačuje vystínovaná část, která se mnohem více podobá partnerství. To znamená, že neexistuje žádné napětí mezi uspokojením potřeb jednotlivce a organizace zároveň. Obě strany mohou dosáhnout rovnováhy mezi svými odlišnými i společnými zájmy (1, s. 47).

Z různých stran samozřejmě existuje kritika McGregorových myšlenek. Snad jedna z nejdůležitějších je předmětem kultury. McGregor byl silně ovlivněn svým kolegou Abrahamem Maslowem a jeho prací s motivací. Kritika spočívá v tom, že je to velmi etnocentrické a nebere v úvahu odlišná kulturní prostředí (15, s. 89).

McGregorovy myšlenky, vytvořené k zahájení vědeckého bádání v manažerské praxi, mají dnes stále velký význam, ovšem je třeba říct, že ukončení výzkumu je ještě daleko od pravdy (15, s. 92).

Protože je v této kapitole velké množství informací o jednotlivých teoriích motivace, je zde na závěr přehlednější tabulka, popisující ve zkratce to nejdůležitější o každé z nich.

Tab. 1: Přehled teorií motivace (Upraveno a doplněno dle 6, s. 221 – 222)

Kategorie	Typ	Shrnutí teorie
Teorie instrumentality	Taylorismus	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem. Jen zřídka kdy efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah	Hierarchie potřeb	Hierarchie pěti potřeb: fyziologických, bezpečí, sociálních, uznání a seberealizace. Potřeba vyšší úrovně se objeví až po uspokojení předešlé úrovně. Orientace pozornosti na různé potřeby, které motivují lidi.
Dvoufaktorový model	Satisfactory / dissatisfactory	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. ty, které souvisí s prací – úspěch, uznání, růst; 2. ty, které stojí mimo práci – plat/mzda nebo pracovní podmínky.
Teorie zaměřené na proces	Expektační teorie	Motivace a výkon jsou ovlivněny vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, výsledky a významem pro danou osobu. Úsilí závisí na pravděpodobnosti, že za něj náleží odměna.
	Teorie cíle	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby (odměny).
	Teorie spravedlnosti	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.
	Teorie X a Y	Lidé teorie X jsou odcizeni od cílů organizace a pracují jen pro to, aby měli práci. Naopak lidé teorie Y mají více či méně podobné zájmy jako organizace, pro kterou pracují.

## 2.2 Personální řízení podniku

Podnik nebo jakýkoliv jiný subjekt může fungovat jen za předpokladu, podaří-li se jí shromáždit, propojit a využít 4 důležité zdroje:

- materiální (stroje, zařízení, materiál, energie),
- finanční,
- informační,
- lidské (16, s. 11).

Shromáždění těchto 4 zdrojů je stěžejním úkolem řízení podniku. Obzvlášť pak řízení těch lidských (personální řízení) tvoří tu část, zaměřenou na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tj. jeho získávání, fungování, využívání, organizování, hodnocení jeho výsledků, schopností, uspokojování jeho potřeb, apod. (16, s. 11).

Protože tyto lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a zároveň pro podnik představují nejcennější a nejdražší zdroj, který de facto rozhoduje o prosperitě celého podniku, je jejich řízení jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení podniku (16, s. 11).

### **2.2.1 Význam personální práce pro společnost**

O tom jak lidské zdroje řídit si pochopitelně rozhoduje podnik sám. Do jeho výhradní kompetence spadá např. to, jaké postavení bude personální řízení zaujímat v hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah a strukturu, kolik a jaké pracovníky bude zaměstnávat, apod. Stát by měl do této oblasti zasahovat co nejméně a jeho zásahy by neměly vážněji poškozovat vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, aby nedošlo k rozporu jejich zájmů (16, s. 12).

Jak již bylo zmíněno, řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování ekonomického úspěchu podniku. Ten se musí snažit, aby byl výkonný a zvyšoval produktivitu práce, např. zlepšením využití pracovních sil, rozvojem dovedností pracovníků a jejich pozitivního přístupu k práci (16, s. 29).

Z toho vyplývá, že personální práce má bezprostřední vliv na hospodářské výsledky a velikost zisku podniku. Souvisí to např. s:

- redukováním zbytečných výdajů za práci přesčas v důsledku zvýšení produkce v běžné pracovní době,
- úsilím o snižování absence,
- minimalizací fluktuace (ztrátovosti) pracovníků a nákladů s tím související,
- přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků,
- snížení plýtvání materiálem,

- uzavíráním pracovních poměrů jen s nejlepšími uchazeči,
- podněcováním (motivací) pracovníků, kteří umí více než ostatní, aby prezentovali své nápady, snižující náklady v podniku (16, s. 29 – 30).

V hospodářských výsledcích podniku se určitým podílem mj. projevuje i vytváření zdravých vztahů v podniku, pozitivní vazby mezi zaměstnanci a ztotožňování individuálních cílů s cíli podniku (16, s. 30).

### **2.2.2 Personální činnosti**

Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru. Ten tyto činnosti zajišťuje a organizuje, kontroluje všechny pracovníky, podílející se na personálním řízení, a zároveň vypracovává a zdokonaluje jejich metodiku. Z toho vyplývá, že personální útvar je především odpovědný za to, že tyto činnosti budou v podniku existovat a účelně fungovat (16, s. 26).

V literatuře se můžeme setkat s různým počtem a pojetím činností, nejčastěji se ovšem uvádějí v této podobě:

1. analýza pracovních míst – pořizování popisu a specifikace míst,
2. personální plánování – plánování potřeby pracovníků, jejího pokrytí a rozvoje,
3. získávání a výběr pracovníků – příprava a zveřejnění informace o volných místech, příprava formulářů, shromažďování materiálů o uchazečích, organizace pohovorů, výběr,
4. hodnocení pracovníků – metody hodnocení, pořizování a uchovávání dokumentů,
5. rozmisťování a ukončování prac. poměrů – povýšení, převedení, sesazení práce,
6. odměňování pracovního výkonu a motivování pracovníků,
7. vzdělávání,
8. pracovní vztahy – organizace jednání mezi vedením a odbory, pořizování zápisu z jednání,
9. péče o pracovníky – bezpečnost, ochrana, stravování, kulturní aktivity,

10. personální informační systém – zjišťování, zpracování, analýza dat o pracovnících, práci, mzdách nebo vedení, a jejich následná aktualizace,
11. průzkum trhu práce – analýza zdrojů pracovních sil, nabídky a poptávky po práci,
12. zdravotní péče o pracovníky – pravidelné i mimořádné zdravotní prohlídky,
13. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a uchovávání informací,
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (16, s. 27 – 28).

Jde celkově o administrativně-správní činnosti, vyplývající z pracovně-právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Někdy se proto také o těchto činnostech hovoří jako o personálních službách nebo funkcích (12, s. 17).

Zatímco v malých podnicích bývá škála vykonávaných činností užší a některé z nich se provádějí jen v případě potřeby – a tedy nepravidelně, ve velkých podnicích je tato škála naopak široká a mnohé z těchto činností jsou na denním pořádku (16, s. 17).

### **2.2.3 Úkol personalisty a personálního útvaru**

Veškeré uvedené činnosti a úkoly jsou neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků, bez ohledu na jejich postavení. Pro výkon těchto činností, již každý pracovník zastává hned několik zároveň, je důležité mít znalosti a dovednosti potřebné pro jejich plnění. V malých podnicích tuto práci zpravidla vykonává sám majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, v těch větších už na to jsou specialisté (personalisté) či personální útvary, mnohdy dosti početné a členěné na řadu specializovaných částí (16, s. 17).

Moderní personalista dnes musí mít v první řadě jak teoretické znalosti i dovednosti v oblasti personálního řízení, tak se musí vyznat i v ostatních oblastech a problémech podniku. Musí být tak trochu psycholog, umět jednat s lidmi, neustále se učit a rozvíjet své schopnosti, být zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů (16, s. 21).

Personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se opravdovým, tvůrčím manažerem, pro kterého je samozřejmostí každodenní kontakt s pracovníky. Ve vyspělých zemích zpravidla již existují studijní obory, především na vysokých školách, které se specializují na výchovu takových personalistů. O jejich náležitou připravenost, znalosti a dovednosti pečují i jednotlivé podniky a organizace, které rozvoji těchto aspektů věnují mimořádnou pozornost a péči (16, s. 21 – 22).

Personální útvar pak představuje celé pracoviště těchto personalistů, které se specializuje na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. např. poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje speciální služby vedoucím pracovníkům i zaměstnancům (16, s. 18).

Kromě těchto hlavních úkolů musí personální útvar plnit i další specifické úkoly:

- formuluje, navrhuje a prosazuje personální politiku a strategii podniku,
- radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů,
- vyjadřuje se k podnikovým záměrům z hlediska jejich dopadu na práci, předkládá vrcholovému vedení návrhy, týkající se záležitostí personální práce,
- zajišťuje, organizuje a koordinuje personální činnosti (16, s. 18).

#### **2.2.4 Personální plánování**

Řízení podniku je činností, která směřuje k dosažení určitých, podnikových cílů. Důležitou částí řízení je ale nejen stanovení těchto cílů, ale i plánů, metod a cest, jak jich dosáhnout. A právě toto vytyčení je úkolem plánování, kde personální plánování pak má své zvláštní postavení (16, s. 31).

Ve své podstatě jde o proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování pracovníků a úkoly v pravý čas na správném místě, v oblasti formování pracovních týmů a jejich schopností (16, s. 31).

Lze říci, že usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobními vlastnostmi,
- optimálně motivované,
- flexibilní a připravené na změny,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady (16, s. 31).

Smyslem této činnosti je tedy zajišťovat perspektivní plnění hlavních úkolů podnikového řízení a tím přispět k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku (16, s. 31).

## 2.3 Odměňování pracovníků

Jednou z personálních činností, která na sebe přitahuje jak pozornost zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců, je odměňování pracovníků. To v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena pouze pracovníkův nárok na mzdu, plat či jiné formy peněžní odměny, ale i povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody, poskytované zaměstnavatelem za zaměstnancův výkon (16, s. 236).

*„Strategie odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů. To znamená, že zaměstnavatel:*

- *nabízí příležitosti učit se a rozvíjet se,*
- *umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány, např. dary, rekreace,*
- *se snaží vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, zvyšují spokojenost s prací a přispívají k víceoborové flexibilitě zaměstnanců,*
- *nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce,*
- *pečuje o kvalitní pracovní podmínky.“* (12, s. 319)

### 2.3.1 Systém odměňování a jeho úkoly

*„Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a jejích zaměstnanců.“* (16, s. 238)

Cílem systémů odměňování je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a udržení zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji pracovního výkonu. Je tedy nutné, aby si organizace před vytvořením tohoto systému vyjasnila svou strategii (12, s. 319).

V případě odměňování proti sobě stojí zaměstnanec a organizace, kteří na základě správně nastaveného systému mohou uspokojit své zájmy a potřeby. Organizace tím vytvoří konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si ty stávající, dosáhnout kvalitní produkce, flexibility a kreativity. Oproti tomu zaměstnanec potřebuje uspokojit potřeby jak své vlastní, tak i své rodiny, zajistit si sociální a finanční jistoty, stabilitu i perspektivní pohled na svou kariéru v budoucnosti (16, s. 239 – 240).

Systém odměňování by tak měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétním potřebám organizace i firmy. Klíčovým problémem je ale právě vytvoření takového systému, který by byl přiměřený, spravedlivý a motivující (17, s. 158).

Navíc tento vztah mezi organizacemi a jejich zaměstnanci z hlediska odměňování ovlivňuje spousta věcí, např. populační vývoj, situaci na trhu práce (nabídka a poptávka po práci v určitém místě nebo i celém státu), strukturu lidských zdrojů, životní styl, úroveň odměňování v jiných organizacích, místě nebo odvětví (16, s. 240).

Proto je tedy pak důležité při formování systému odměňování myslet na několik základních otázek, jejichž řešení pochopitelně rozhoduje o efektivnosti odměňování a s tím související motivační účinek. Mezi tyto otázky patří:

- úroveň mezd a platů – vzhledem k finanční situaci podniku a jeho úspěšnosti,
- vnitřní struktura mezd a platů – mzdové tarify, platové třídy, hodnocení práce,



- placení jednotlivců – hodnocení pracovníků,
- zda platit za odpracovaný čas nebo výsledky,
- odměňování specialistů a manažerů,
- zaměstnanecké výhody, příplatky a benefity (16, s. 240 – 241).

O tom jak na tyto otázky odpovědět hovoří spousta teorií a metod, které se ve svých definicích mohou lišit. Je třeba se v nich zorientovat, a proto jsou následující podkapitoly věnovány řešením těchto otázek.

### 2.3.2 Celková odměna: její členění a části

Stručněji řečeno, tradičně se za odměnu považuje mzda nebo plat, popř. jiná forma peněžní odměny poskytovaná pracovníkovi jako kompenzace za jím vykonanou práci. V moderním pojetí ovšem odměna nespočívá jen v peněžní formě, ale může zahrnovat i nepeněžní a dokonce i nehmotné požitky poskytované zaměstnavatelem. V této souvislosti pak mluvíme o tzv. celkovém odměňování a celkové odměně (17, s. 156 – 157).

V dnešní době má organizace k dispozici velkou škálu možností jak své zaměstnance odměňovat za jejich celkovou práci. Odměny mohou být vázány na povahu vykonané práce, na výkon pracovníka, nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a přínosných úkolů, veřejného uznání, péče o jeho individuální potřeby, zdokonalování jeho schopností, apod. (16, s. 237).

#### Vnější a vnitřní odměny

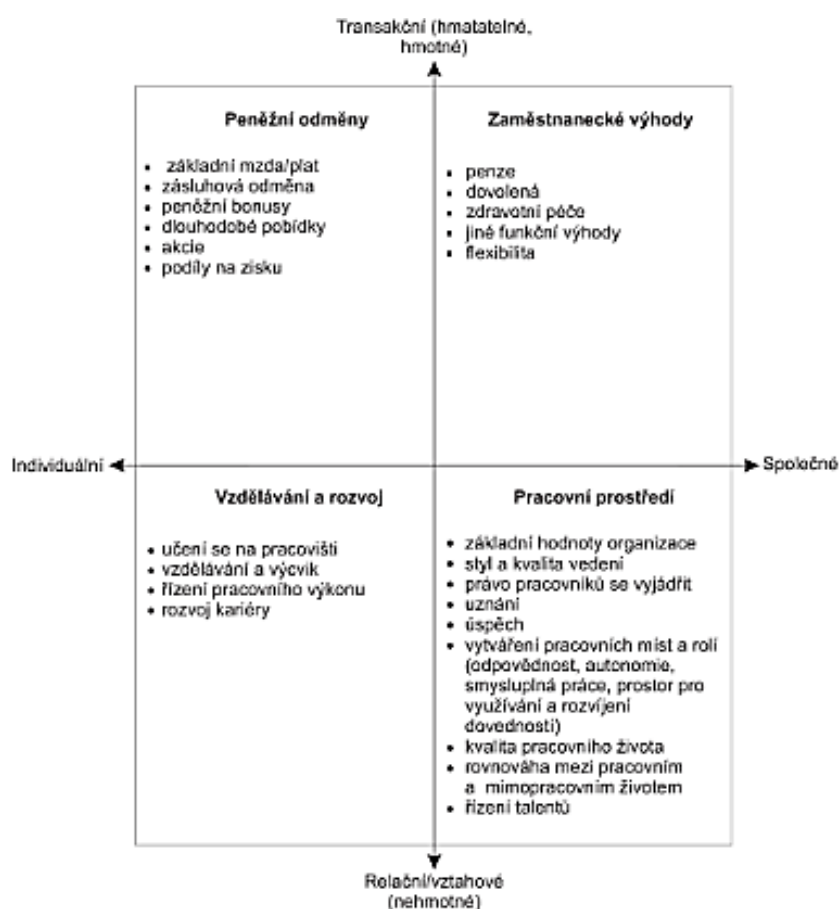
Jak peněžní, tak i nepeněžní formy má v podstatě většinou pod kontrolou firma. V soudobé teorii je nazýváme jako **vnější odměny**. Určitou odměnou pro pracovníka jsou ovšem i jeho vnitřní pocity – pocit související s prací, jako je jeho úspěšnost, užitečnost, vlastní význam, seberealizace (využití a zhodnocení vlastních schopností a dovedností), podílení se na něčem důležitém, uznání a pochvala. Soubor těchto pocitů pak nazýváme jako **vnitřní odměny**, které ovšem mají individuální povahu, závislou na hodnotách samotného pracovníka, tzn., že firma je pod kontrolou nemá. Může ovšem pracovníkovi

vytvořit a poskytnout takové pracovní podmínky a atmosféru, které napomůžou k tomu, aby byl spokojený a tyto odměny se u něj projeví (17, s. 157).

### Transakční a relační odměny

Kromě vnější a vnitřní odměny ještě můžeme mluvit o dalších dvou hlavních kategoriích odměn – transakčních a relačních. Transakční představují hmotnou, hmatatelnou odměnu, plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Relační (vztahové) se naopak týkají nepeněžních odměn – vzdělávání, rozvoje a zážitků z práce (18, s. 42).

Model, jak celková odměna vypadá, pak můžeme znázornit na následujícím obrázku. V horní části jsou transakční odměny, v dolní pak odměny relační. Levou stranu tvoří odměny, které jsou individuální podle výkonu pracovníka, a pravou zase ty, o kterých organizace rozhoduje společně bez rozdílů pro všechny pracovníky.



Obr. 4: Model celkové odměny (Převzato z 18, s. 44)

### 2.3.3 Zaměstnanecké výhody a benefity

Představují výhody (požitky) jako takovou formu odměny, kterou organizace poskytuje svým zaměstnancům jen za to, že vůbec jsou jejími zaměstnanci. Jako odměny v předchozí podkapitole nebývají obvykle vázány na výkon, někdy se však při jejich udělování přihlíží k postavení pracovníka ve firmě, k době jeho zaměstnání, zásluhám, apod. (16, s. 274).

Je možné je členit nejrůznějšími způsoby. V Americe je například dělí do 5 skupin, z nichž 4 skupiny se týkají odměn daných zákonem a předpisy, důchodů, pojištění a placení neodpracované doby. Poslední skupinu tvoří ostatní výhody (16, s. 274 – 275).

V Evropě, především pak v menších a středních firmách, se používá těchto 4 skupin:

- výhody sociální povahy – důchodové připojištění, životní pojištění, půjčky, ručení, příspěvek na rekreaci dětí,
- výhody zkvalitňující využití volného času – kulturní a sportovní aktivity, organizace zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodiny,
- výhody mající vztah k práci – stravování, výhodnější prodej firemních produktů, místo na firemním parkovišti, úhrada cestovních nákladů a pracovního oděvu, vzdělávání, apod.,
- výhody spojené s postavením ve firmě – prestižní automobil pro vedoucí pracovníky, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady na reprezentaci firmy (17, s. 186).

Zaměstnanecké výhody se ovšem netýkají jen těchto uvedených příkladů. V menších firmách v zahraničí totiž zaměstnavatelé svým pracovníkům poskytují i další různé výhody, které lze považovat spíše jako takový bonus k práci. Může se jednat např. o placené volno v den narozenin, dárek k narozeninám, svatební dar, vánoční dárek, příspěvek na vzdělávání i v případě, že nejde o vzdělání, které by se týkalo výkonu a práce zaměstnance, půjčení firemního vybavení, firemní posilovna, apod. (17, s. 186).

Zkušenosti ovšem bohužel ukazují, že navzdory existenci a značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má průměrný pracovník mnohdy jen malou představu o tom, co může za svůj výkon dostat. Může za to například nedostatečné úsilí organizace, aby pracovníky o těchto výhodách vůbec informovala, a pokud ano, může použít nevhodnou, nejasnou či nesrozumitelnou informaci (16, s. 275 – 276).

*„Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“* (16, s. 276)

A protože v těchto jejich preferencích existují značné rozdíly, podniky začaly nabízet tzv. kafetéria systém, tedy volitelný systém zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci mají možnost si vybrat takové výhody, o které mají sami zájem (16, s. 276).

#### **2.3.4 Hodnocení práce**

Hodnocení práce je nástroj, který zajišťuje, aby se požadavky, náročnost, složitost a jiné faktory práce dané pozice odrazily v konečné odměně pracovníka. Je to tedy systematické určování hodnoty každé práce či funkce ve vztahu k jiným pracím či funkcím v organizaci (16, s. 246 – 247).

Účelem je zjistit požadavky práce a její přínos pro výkon, stanovit její relativní hodnotu, a na základě toho danou práci oklasifikovat. Výsledkem je stanovení základních mzdových relací v organizaci. Ty pak slouží jako vodítko pro odlišení peněžního ocenění práce, jehož výsledek jsou mzdové tarify (16, s. 247).

Hodnocení práce probíhá v následujících krocích:

1. shromáždění informací o práci či funkci – např. z aktuálních popisů míst nebo provedením analýzy,
2. výběr faktorů, které použity k určení hodnoty různých prací – nejvíce používané jsou dovednosti, praxe, odpovědnost a pracovní podmínky,

3. příprava a realizace plánu – ten by měl ve srovnání s ostatními pracemi přiměřeně umístit těžší práce s více faktory na vyšší pozici (16, s. 247 – 248).

Většina těchto připravovaných plánů pak představuje variaci či kombinace čtyř základních metod hodnocení práce. Ty následně můžeme rozdělit do dvou skupin, sumárních a analytických metod.

### **Sumární metody**

Při těchto metodách jsou pracovní činnosti porovnávány jako celek. Požadavky, resp. faktory prací, sice mohou být vymezeny a definovány, ale při stanovování hodnot pro jednotlivé práce nehrají žádnou roli. To stále zůstává na subjektivním úsudku hodnotitelů, což je také důvod, za který jsou tyto metody kritizovány. Předpokládají totiž, především pak klasifikační metoda, že hodnotitelé znají popisy prací a dokáží zohlednit všechny působící vlivy (12, s. 328).

- **Metoda pořadí** – nejjednodušší a zároveň nejméně používaná metoda, při níž hodnotitel seřazuje všechny práce jako celky od nejlehčí po nejobtížnější. Dle výše uvedených kroků hodnocení práce si nejdříve připraví karty s informacemi o každé práci a faktory, podle kterých bude srovnávat, a nakonec je podle jejich významu uspořádává. Nevýhodou této metody je, že není dostatečně efektivní při větším počtu různých prací. Neposkytuje přesnou základnu pro převod hodnoty práce.
- **Klasifikační (katalogová) metoda** – na základě rozdílů všech stanovených faktorů se předem definují tzv. modelové třídy či stupně prací. Hodnota určité práce je pak stanovena porovnáním pracovního místa s modelovým popisem každé třídy a následně bude zařazena do té, jejíž popis jí odpovídá. Počet takovýchto tříd či stupňů pak závisí na rozsahu (rozdílu) jednotlivých faktorů práce. Nevýhodou metody je, že nezohledňuje případné rozdíly těchto faktorů u stejných prací či funkcí (16, s. 248 – 249).

## Analytické metody

Tyto metody, na rozdíl od sumárních, práci hodnotí odděleně a systematicky podle jednotlivých faktorů (požadavků). Význam těchto faktorů se pak liší vahou důležitosti, jaká je mu v hodnotě práce přiřazena, např., že organizace považuje složitost řešení problémů za důležitější než odborné znalosti, a proto ty práce, při kterých je tyto složitější problémy třeba řešit, jsou lépe hodnoceny. Každému takovému faktoru jsou pak uděleny body, jejichž součet za všechny faktory udává celkovou hodnotu práce (12, s. 328).

- **Bodovací metoda** – pravděpodobně nejpoužívanější metoda, při jejímž použití se vytváří vyčíslitelné bodové stupnice. O tom, které práce budou zařazeny do jednotlivých stupnic, rozhoduje personální útvar. Poté, co rozhodne, je vybrána tzv. klíčová práce, výchozí reprezentant celé skupiny, od něhož se bude odvíjet hodnocení všech prací. Tato práce by měla odsouhlasena, pokud ne, měla by se zvolit jiná klíčová práce. Pro každý faktor všech prací jsou pak stanoveny body, podle kterých se práce celkově hodnotí (16, s. 249 – 250).
- **Metoda řad pořadí** – stejně jako u bodovací metody, i tady se stanovují klíčové práce a faktory (kritéria hodnocení, požadavky práce, apod.). Na rozdíl od předešlé metody se zde ještě ovšem zavádí vytváření pořadí jednotlivých prací u každého z faktorů. Práce se porovnávají a vytváří se tzv. řady pořadí pracovních míst (16, s. 252).

Hodnocení práce, i přes to, že poskytuje podklady pro stanovení mzdových tarifů, nelze je bezprostředně použít. Výše uvedené metody totiž zohledňují pouze hodnotu práce uvnitř podniku, stanovenou podle jejich výkonu a dalších faktorů. Ve skutečnosti je ještě třeba zajistit zohlednění vnějších faktorů, jako např. situace na trhu práce, životní náklady, právní normy, aj. (16, s. 254).

### 2.3.5 Hodnocení pracovníků

V procesu práce a provádění výkonu je nejen důležité, aby zaměstnavatel věděl, jak správně ohodnotit vykonanou práci, ale i jak i jeho pracovníci pracují, jak přispívají

k prosperitě a pověsti firmy. Na druhé straně i zaměstnanec potřebuje vědět, jak je s jeho prací spokojen (17, s. 124).

K tomu slouží právě hodnocení pracovníků, které podobně jako hodnocení práce spočívá ve třech krocích:

- zjištění, jak pracovník vykonává svou práci, úkoly a požadavky svého místa, jaké je jeho chování, vztahy s ostatními pracovníky a zákazníky,
- sdělení a projednávání výsledků zjišťování s jednotlivými pracovníky,
- hledání cest ke zlepšení výkonu pracovníka a realizace opatření (17, s. 124).

Bez hodnocení pracovníků, které má za úkol rozpoznat spoustu důležitých aspektů práce a pracovníka, by nešlo efektivně provádět řadu personálních činností. Mezi tyto úkoly patří např.:

- rozpoznání současné úrovně pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- rozpoznání silných a slabých stránek,
- vytvořit základnu pro odměňování pracovníků,
- motivovat pracovníky,
- vytvořit podklady pro správné provedení personálních činností – přidělení úkolů, rozmisťování, plánování, vzdělávání a rozvoj pracovníků (17, s. 125 – 126).

Chceme-li nějakého pracovníka hodnotit, musíme pro to použít vhodná kritéria. Ta pochopitelně musí být přiměřená povaze dané práce. Nemůžeme např. hodnotit schopnosti, které pracovník má, ale během svého výkonu je nevyužije. Nejčastěji se používají následující kritéria:

1. výsledky práce (měřitelná kritéria) – množství a kvalita práce, úrazovost, množství a spokojenost obsloužených zákazníků, reklamace,
2. pracovní chování – ochota přijímat úkoly, vzdělávat se a rozvíjet, úsilí při plnění úkolů, dodržování pravidel, řádná docházka, používání alkoholu či drog na pracovišti,
3. sociální chování – spolupráce, jednání s lidmi, chování k nadřízeným, vztahy s kolegy a zákazníky,

4. dovednosti a znalosti – znalost práce, vzdělání, samostatnost, vytrvalost, organizační či verbální schopnosti, tvořivost, odpovědnost, odolnost vůči stresu (17, s. 128 – 129).

Při hodnocení nesmíme zapomínat, že výkon pracovníka může být ovlivňován i faktory, které jsou na něm samotném nezávislé, např. nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků, nedostatečné vysvětlení v zadání a pokynech práce, nekvalitní zařízení a vybavení, špatná pracovní atmosféra (teplota, hluk), životní podmínky pracovníka, apod. Firma by se pak měla snažit o to, aby tyto faktory měly na výkon co nejmenší vliv (17, s. 129 – 130).

Stejně jako u hodnocení práce, i hodnocení pracovníků lze provádět na základě několika různých metod, které pomáhají sledovat a zaznamenávat plnění standardů pracovního výkonu a jednání. Snaha nalézt optimální a spravedlivé hodnocení v průběhu let vedlo k vytvoření mnoha metod, které byly nakonec ustáleny do dvou skupin, a to podle toho zda posuzují již vykonanou práci nebo se identifikuje jejich rozvoj a potenciál do budoucna (12, s. 263).

### **Metody orientované na vykonanou práci**

Častěji označované jako metody orientované na minulost, jsou zaměřeny na hodnocení odvedené práce pracovníka a jeho pracovní chování. Zahrnujeme mezi ně následující metody.

- **Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků)** – metoda, u níž pracovník se zaměstnavatelem/vedoucím uzavře dohodu o hlavních cílech své práce, které musí splnit do stanoveného období, musí být stanoveno, jak a kdy budou plněny, jaká jsou kritéria jejich splnění a jaká bude pracovníkovi náležet odměna. Po jejím včasném splnění je uzavřena nová dohoda (12, s. 263).

Tyto cíle musí splňovat podmínky pro to, aby bylo vůbec možné je splnit. Tyto podmínky obecně nazýváme jako podmínku „SMART“. Toto slovo, které z anglického překladu znamená „chytrý“, tvrdí, že cíl musí být přesně a konkrétně definovaný, měřitelný (např. v čase, penězích, kusech, kilech, apod.), vzhledem



k pracovníkovým schopnostem dosažitelný, odpovídající i k cílům celé organizace a časově vymezený.

- **Hodnocení na základě plnění norem** – se spíše uplatňuje u dělníků a výrobních pracovníků. Výhodou je, že výkon je posuzován pomocí vysoce objektivních měřítek. Aby však byla efektivní, je třeba, aby tyto normy byly samotnými pracovníky považovány za spravedlivé a přiměřené (16, s. 179 – 180).
- **Hodnocení na základě kritických případů** – metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy a informace o případech a uspokojivých i neuspokojivých výsledcích práce každého pracovníka. Takto nasbírané informace tvoří základ pro hodnocení pracovníka výkonu. Nevýhodou může být pravidelné vytváření těchto čas zabírajících záznamů a možnost nesprávného definování onoho kritického případu (16, s. 181).
- **Hodnocení pomocí stupnice** – hodnotí se jednotlivé faktory každé práce zvlášť (např. množství a kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, apod.) (16, s. 181).
- **Volný popis** – spočívá v písemném hodnocení pracovního výkonu, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení (16, s. 180).
- **Checklist** – je to vlastně dotazník, který předkládá určité formulace a definice, týkající se pracovního chování pracovníka a hodnotitel označuje, zda každá z těchto formulací odpovídá jeho skutečnému chování a jednání (16, s. 182).
- **Metoda BARS** – jde o určitou variantu checklistu, ovšem není tak zaměřena na výsledky práce, jako spíše na přístup a dodržování určitého pracovního postupu pracovníka. Každý tento požadavek je pak náležitě zařazen v pěti až sedmibodové stupnici, podle jejíhož celkovou součtu, kombinace či průměru je stanoveno hodnocení pracovníka (16, s. 182 – 183).
- **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** – hodnotitel posuzuje výkony pracovníka srovnáním s výkony ostatních pracovníků. Jde o praktickou a jednoduchou metodu, u níž je ovšem riziko subjektivního a zaujatého názoru hodnotitele vůči pracovníkovi (12, s. 268).

## Metody orientované na budoucí výkon

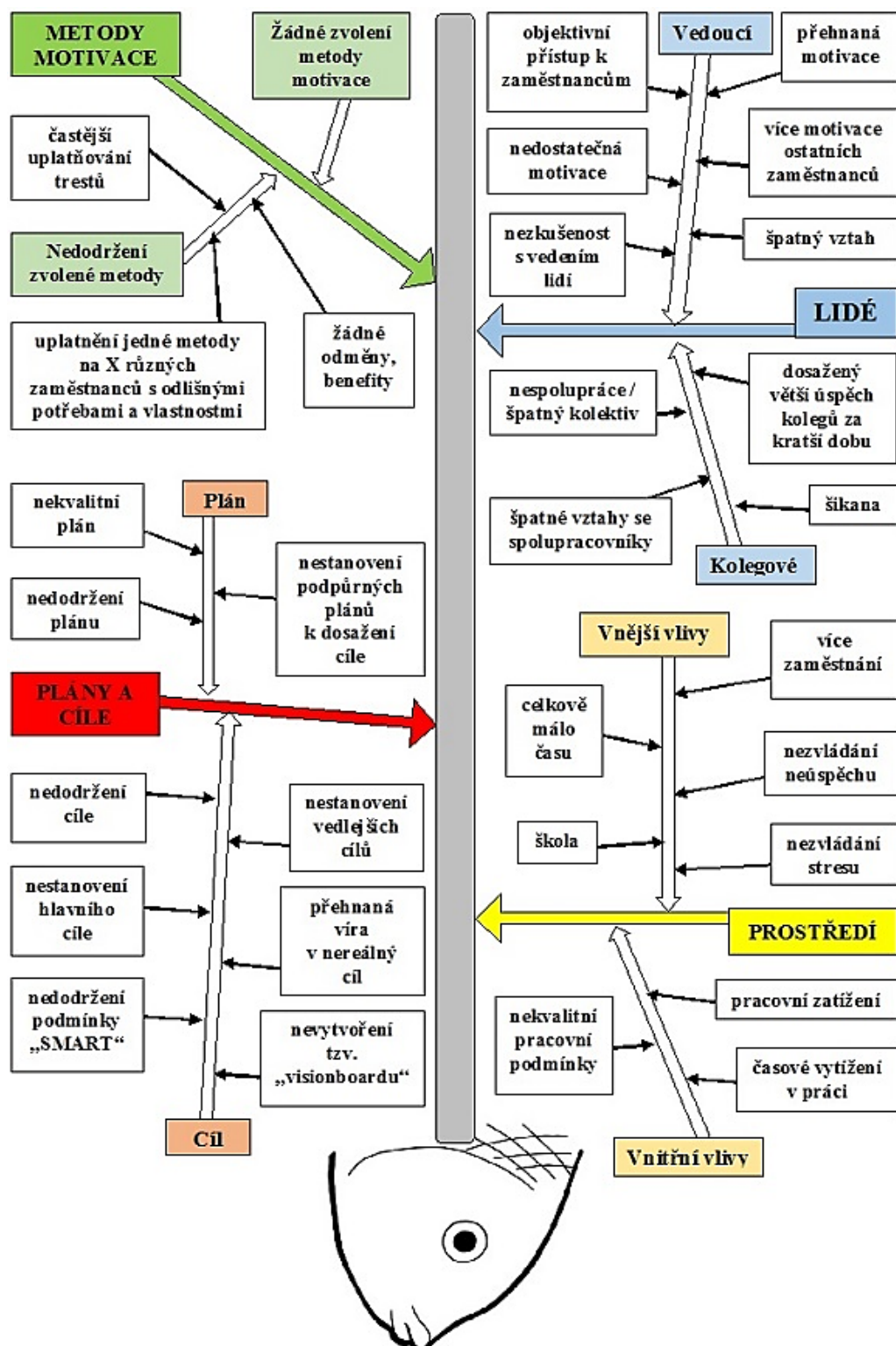
Jsou na rozdíl od metod orientovaných na minulost zaměřeny spíše na osobní rozvoj, charakteristiky a vlastnosti pracovníka. Řadíme sem tyto 3 metody.

- **Sebehodnocení** – pracovník hodnotí sám sebe a jeho pohled je srovnán s pohledem jiného hodnotitele. Pracovník analyzuje svůj osobní rozvoj a většinou si stanoví náročnější cíle, než které by stanovil jiný hodnotitel.
- **Assessment centre** – spočívá v testování a získávání informací o sociální charakteristice a vlastnostech pracovníka, jako např. komunikativnost, prezentace, spolupráce, odolnost vůči stresu, apod. Používá se k výběru zaměstnanců, hodnocení jejich potenciálu a rozvoje (12, s. 269).
- **360° zpětná vazba** – má obvykle podobu nějaké klasifikace nebo bodování týkající se různých stránek výkonu, hodnocených několika hodnotiteli z různých zdrojů (6, s. 433).

## 2.4 Demotivace pracovníků

Stejně jako existuje hodně motivátorů a stimulů, kterými lze dosáhnout motivace u zaměstnanců a zlepšit tím jeho výkon, je zde oproti tomu i spousta dalších faktorů, které naopak zaměstnance demotivují, sníží jeho spokojenost a pracovní výkon a tím i efektivnost celé produkce společnosti.

Těchto faktorů je mnoho a stejně jako se u motivování musí přihlížet k individuálním potřebám jednotlivých pracovníků, tak platí i to, že každého takového pracovníka můžou demotivovat odlišné faktory. Výčet těch nejvlivnějších a nejzásadnějších jsem se pokusil uvést v následujícím obrázku. Ten znázorňuje Ishikawův diagram, neboli tzv. „rybí kost“, díky kterému se hlavně v procesech řízení výroby stanovují různé možné důvody, které vedou k určitému problému. Jako problém jsem zde určil demotivaci zaměstnanců a jednotlivé důvody jsem roztřídil do 4 základních skupin (lidé, metody motivace, plány a cíle, prostředí). V každé této skupině jsem dále určil dva hlavní faktory (např. vedoucí a kolegové u skupiny lidí) a k těmto faktorům definoval pár důvodů, které by mohly nakonec zapříčinit zaměstnancovu demotivaci.



Obr. 5: Ishikawův diagram (Vlastní zpracování)

První skupinu tvoří metody motivace. U ní může nastat snad ten nejhorší problém v momentě, kdy podnik nemá vůbec stanovený žádný systém motivace či odměňování. Zaměstnanci jsou pak nespokojení, chodí do práce čistě jen kvůli své mzdě či jistotě

práce. V takovém případě by ale podnik dříve či později o všechny své zaměstnance přišel a musel by nutně udělat nějaká opatření. Oproti tomu může být v podniku nějaký systém nastaven, ale jeho definice není správně dodržována. To znamená např. uplatňování trestů nad pochvalami, neposkytování odměn a benefitů, nedostatečná mzda, nepodpora kariérního růstu nebo uplatnění jednoho způsobu motivace na několik zaměstnanců s různými potřebami (tím tak není dodržen individuální přístup).

Další skupinu tvoří lidé, především pak nadřízení a kolegové. Zaměstnanec se na svém pracovišti může např. setkat s šikanou, nemusí si s nikým rozumět, může se snažit kooperovat s kolegy a vyjít s nimi, ale oni naopak nespolupracují, jeho nadřízený nemusí mít dostatečné zkušenosti s vedením lidí nebo může mnohem více podporovat ostatní kolegy, apod. Tyto závažné faktory, kdy se zaměstnanec cítí odstrčen, přehlížen a nedostává se mu motivace ze strany nadřízeného, jsou určitě důvody, kvůli kterým je pak nespokojen a je ve své práci méně výkonný.

Třetí skupinu jsem nazval jako prostředí. Každý zaměstnanec má nárok na kvalitní pracovní prostředí, aby se v něm cítil dobře a byl spokojený. Ne vždy se mu ovšem jeho vedení podaří tyto podmínky dopřát. Může se např. jednat o znečištěné prostředí, za které pak musí dostat příplatek za práci ve ztížených podmínkách, nadměrný hluk či přílišné pracovní nebo časové zatížení, kdy zaměstnanec tráví i přes půl dne v práci a má na starosti spoustu úkolů a práce. Zaměstnanec také může mít i více zaměstnání, studovat školu a mít tak mnohem méně času na tuto práci. Jeho vedení by mu po dohodě mělo vyjít vstříc a určitě z toho nedělat problém. V opačném případě to pak totiž povede k tomu, že bude zaměstnanec vystaven zbytečnému stresu, může dělat chyby a následný neúspěch ho demotivuje.

V poslední skupině se v podstatě zaměřuji na samotný základ každé správné motivace, a to na plány a cíle. Každý z nás má nějakou potřebu, nějaký určitý cíl a plány jak ho dosáhnout, např. když potřebujeme finančně zajistit rodinu, koupit si auto nebo dovolenou, chceme kariérně růst nebo se seberealizovat a být někým uznán a pochválen za dobře odvedenou práci. K těmto cílům, k jejichž dosáhnutí musíme správně určit plány, samozřejmě motivace patří, protože jinak bychom je nesplnili a cíle nedosáhli. Právě nestanovení žádného plánu, jeho špatné stanovení, naivní víra v nereálný

a nesplnitelný cíl můžou vést k tomu, že motivace časem nakonec vyprchá a zaměstnanec je nespokojený s tím, že cíle nedosáhl. Proto by mělo být při stanovení cíle i plánů dodrženo podmínky „SMART“ (více v kapitole 2.3.5).

## **2.5 Shrnutí teoretické části**

V této kapitole jsem se zabýval teoretickými poznatky a východisky, které jsou důležité pro pochopení praktické části, nacházející se v následující kapitole. Nejdříve jsem definoval samotnou motivaci, co znamená a co všechno si pod tímto pojmem můžeme představit. Dále jsem se věnoval její důležitosti ve společnosti, kdy jsem popsal její potřebu pro to, aby zaměstnanci byli motivovaní, spokojení, rádi chodili do práce i z jiných důvodů než jen kvůli mzdě a jistotě zaměstnání, a vykazovali tak lepší výsledky, vedoucí k efektivnější produkci společnosti.

V dalších podkapitolách jsem rovněž uvedl typy motivací, u kterých je důležité vědět, že motivování není jen úkolem managementu podniku, ale že záleží i na tom, aby samotný zaměstnanec dokázal motivovat sám sebe k dosažení lepších výsledků. Neodmyslitelným bodem jsou pak i teorie motivací. U nich jsem popsal několik různorodých teorií, kterými se lze u systému motivace řídit a jak díky nim své zaměstnance správně motivovat.

Za důležitou součást teoretické části práce považuji i personální řízení. Jak už jsem totiž v úvodu uvedl, zaměstnanci jsou tím nejcennějším zdrojem každé společnosti a ta by tak měla vědět jak je správně řídit. Je třeba, aby věděla, jak jednotlivým pracovníkům rozdělit úkoly, jak je hodnotit, vést, rozmisťovat, vzdělávat, pečovat o ně, apod. V opačném případě je to pak pro ni ekonomicky neefektivní. Pokud zaměstnanci nepřihlíží k úkolům odpovídajícím jeho schopnostem a znalostem, bude mu práce trvat déle. Pokud je nebude správně hodnotit a pečovat o ně, nebudou spokojení a motivovaní.

V poslední části jsem se věnoval rovněž neoddělitelnému tématu motivačního systému, a to odměňování. Ve své podstatě je nastavení tohoto dílčího systému stejně důležité jako třeba získávání a vybírání vhodných zaměstnanců. Pokud chceme, aby naše společnost byla prosperující a ekonomicky efektivní, nestačí zaměstnancům nabízet pouze zákonem

stanovenou fixní formu mzdy nebo jistotu práce. V dnešní době se totiž na trhu objevuje více a více subjektů, které svým pracovníkům nabízí nejmodernější způsoby odměňování, a ti zaměstnanci, kteří žádné odměny nedostávají, samozřejmě nemůžou být s takto nastaveným systémem spokojeni. Tím pochopitelně nebudou ani motivováni k lepším výkonům a pro společnost to bude více neefektivní, než kdyby vynaložila nějaké náklady na zřízení systému.

V této části jsem popsal především typy a členění odměn, z čeho všeho se odměny skládají a jaké příklady odměn může zaměstnanec získat. Věnoval jsem se zde i jednotlivým metodám, na základě kterých může podnik hodnotit výkon svých zaměstnanců a podle nich je pak i správně finančně i nefinančně odměnit.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této praktické části své bakalářské práce analyzuji současný stav mnou zvoleného podniku. Tímto podnikem je společnost OVB Allfinanz, a. s., ovšem je to mezinárodní společnost, která pod sebou zaštiťuje spoustu dílčích firem a kanceláří, kterým určuje základní charakteristiky personálních činností, motivace i odměňování. Právě v jedné z nich, přesněji v kanceláři ProfiFP, jsem pracoval a vykonával svou praxi, a proto se bude celá má praktická část věnovat i jí.

Popíšu zde danou společnost, její historii, kdo jsou její zákazníci a jaké jim poskytují služby, jaká je její organizační struktura a řád, a především zanalyzuji jejich současný systém motivování a odměňování. Rovněž se zaměřím na rozbor výsledků z přiloženého dotazníku a detailně popíšu své pozorování.

#### 3.1 Představení společnosti a její historie

Akciová společnost OVB Allfinanz, a. s. se specializuje na poskytování finančních služeb v Evropě již od roku 1970, kdy byla založena v německém Kolíně nad Rýnem. V současné době působí celkem ve 14 zemích Evropy (**Příloha 1**) a stará se o více než 3 miliony klientů, jak v celých firmách, tak i v jednotlivých domácnostech. Těmto klientům nabízí profesionální finanční poradenství s důrazem na individuální přístup, díky kterému si s klienty buduje osobnější a dlouhodobý vztah (19).

S pomocí více než 100 produktových partnerů z řad prvotřídních evropských i světových finančních institucí (pojišťoven, bank, penzijních a investičních společností) jsou schopni svým klientům nabídnout nejvýhodnější strategii v oblasti investic a finančního zabezpečení. Od roku 2006 jsou úspěšně kótováni na Frankfurtské burze jako jediná opravdu nezávislá finančně poradenská společnost v Evropě (19).

Na českém trhu své služby nabízí od roku 1993 jako dceřiná společnost německé OVB Holding AG a k dnešnímu dni se stará o více než milion klientů (19).

### **3.2 Právní forma a financování**

Společnost OVB Allfinanz, a. s. byla založena jako společnost s ručením omezeným a k 1. lednu 2005 změnila svou právní formu na akciovou společnost. Předmětem jejího podnikání, resp. její obchodní činnost je zprostředkování stavebního spoření, pojištění, kapitálových vkladů a hypotečních úvěrů. Jediným akcionářem je OVB Holding AG, představenstvo tvoří předseda – Miroslav Řezník a členové Benedikt Fronc a Mario Freis. Dále je zde prokurista a tři členové dozorčí rady. Počet zaměstnanců jen českého ředitelství je 70 (19).

Základní kapitál, tvořící jednotlivé akcie, činí 16,5 milionů korun a je 100% splacený (20).

Největším zdrojem financování společnosti je zisk, kde již několik let za sebou celkové příjmy, vycházející z provizí za každou podepsanou smlouvu převyšují 200 milionů eur. Tyto zisky jsou výsledkem práce zhruba 5.000 aktivních poradců v celé Evropě (21).

### **3.3 Poskytované služby a zákazníci**

Celá práce, kterou každý poradce společnosti vykonává, spočívá v osobním a dlouhodobém kontaktu s jeho klienty a tvořením svého vlastního týmu dalších poradců, které učí, vede a motivuje ke stejně dobře vykonané práci.

Služba, kterou těmto svým klientům poskytuje je komplexní a dlouhodobá. Vše začíná telefonním kontaktem na potenciálního klienta, kterého poradce v začátcích své práce hledá hlavně ve své rodině, mezi známými a kamarády. Později právě od nich získává doporučení na jejich další známé, které kontaktuje a osloví je s nezávaznou nabídkou první schůzky. Na této schůzce se poradce se svým klientem vzájemně poznají, představí službu, co díky ní může klient získat, apod. Nejdůležitější na této schůzce je zjistit klientovy finanční možnosti, potřeby a oblasti financí (bydlení, penze, zajištění příjmů, investice), které chce s poradcem vůbec řešit. Až teprve na této schůzce se skutečně ukáže, zda daný klient potřebuje se svými financemi pomoci nebo ne. Ve většině případů



se bohužel kvůli české finanční ngramotnosti nakonec ukáže, že tito lidé pomoc sice potřebují, ale službě nevěří a tak se dále s poradcem nechtějí sejit.

V případě, že klient službě i poradci věří, domluví se spolu na dalším termínu schůzky, tzv. poradenství, do kterého má poradce dostatek času sestavit dle klientových možností a potřeb modelaci konkrétních produktů, které na tomto poradenství klientovy představí v tzv. finančním plánu. Jedná se především o pojistné produkty pojišťoven (životní a úrazové pojištění, pojištění nemovitosti, auta, domácnosti, apod.), investiční produkty (díky kterým může klient zhodnotit své peníze tak, aby měl dostatek peněz na získání hypotéky, mohl jí i dříve splatit, nebo měl dostatek peněz na předčasný odchod do penze a užil si ho), produkty bank a spořitelén, apod.

Ve své podstatě, každý člověk za svůj život doslova potřebuje tyto produkty mít. Když si vezmeme v úvahu např. autonehodu, kvůli které někdo skončí na invalidním vozíku, ztratí práci a nemá dostatek peněz na uživení rodiny. V tomto případě buď získá peníze z pojistného plnění, protože měl sjednané úrazové pojištění, má dostatek rezervních peněz na svém bankovním či spořicíu účtu, nebo má založený investiční účet a může si z něj rovněž vybrat peněz. Všechny tyto produkty si lze klasicky sjednat u institucí, které tyto produkty nabízejí (pojišťovny, banky, investiční společnosti), anebo si je může sjednat skrze prostředníka. A tímto prostředníkem, resp. zprostředkovatelem, je právě finanční poradce, kterých má OVB dostatek.

Velký přínos finančního poradenství tak spočívá v tom, že kdyby klient přišel např. do pojišťovny si sjednat úrazové pojištění, jejich zaměstnanec mu může nabídnout pouze jediné možné pojištění – a to pojištění, které nabízí ta konkrétní pojišťovna, i přes to, že by klientovým finančním možnostem a potřebám nevyhovovalo. Finanční poradce je oproti tomu až doslova zákonem povinen být nezávislý, tzn., že může konkrétní úrazové pojištění srovnat v nabídkách všech pojišťoven i bank, se kterými OVB spolupracuje, a svému klientovy tak nabídnout ten nejvýhodnější produkt.

Právě i díky tomuto srovnávání se tak stane, že se klientovy nabídka na poradenství líbí a s poradcem uzavře smlouvu. Tuto smlouvu pak poradce předá příslušné instituci a vyřídí za klienta veškerou administrativu, která je s tím spojená – především odeslání

dopisů na poště, apod. Mezi výrazné služby, které poradce rovněž nabízí, je komunikace s jednotlivými institucemi a vyjednávání lepších a levnějších podmínek pro klienty.

Poslední důležitou činností, která je s činností poradce spojená, je tzv. servis. Ten spočívá v onom dlouhodobém a osobním kontaktu s klientem, o kterého se stará. V případě, že se na velkém a složitém finančním trhu objeví produkt s lepšími nebo levnějšími podmínkami pro klienta, poradce ho kontaktuje, sejde se s ním a vysvětlí mu všechny novinky a informace. Proto je finanční poradenství považováno za osobnější, protože každý zaměstnanec pojišťoven a jiných institucí může dennodenně uzavřít několik takových smluv několika různým klientům a většinou se pak o ně nestará tak často, jak by měl. To proto, že jich má mnoho a nemá tak s nimi vytvořený důvěryhodný vztah.

Zákazníky společnosti OVB jsou a můžou se stát v podstatě všichni bez jakéhokoliv rozdílu. Může jít o lidi s nízkými i vysokými příjmy, lidi, kteří již mají i nemají sjednané nějaké produkty, s rodinou i bez, apod. Samozřejmě, že největší přínos této činnosti lze spatřit u těžkých sociálních případů, kde si poradce musí dát velmi záležet na finančním plánu, který nakonec klientovy představí. Ze zkušenosti svého nadřízeného např. můžu uvést případ manželského páru s malou holčičkou, kde manžel je invalidní, manželka má minimální měsíční plat, na krku má chod celé domácnosti, nájem, dluhy, půjčky s vysokými úroky, žádné finanční rezervy a pojištění měli jen na domácnost. Díky srovnávání a vyjednávání dokázal zlevnit stávající pojištění, úroky snížit na víc než polovinu a ušetřit tak měsíčně pár tisíc, za které sjednal spoření na penzi, díky kterému bude na konci manželka mít několik set tisíc korun, a k tomu úrazové pojištění na všechna důležitá zdravotní rizika.

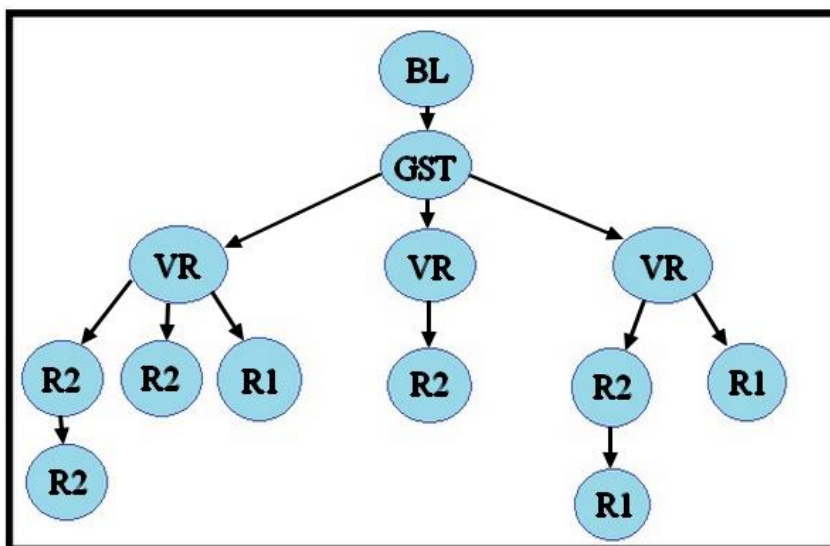
### **3.4 Organizační struktura**

V současné době OVB působí ve 14 zemích Evropy a v každé zemi má vždy svá zemská ředitelství, která se starají o vedení a správný chod dalších poboček. V České republice je celkem 17 takovýchto zemských ředitelství. Čím je i finanční poradenství velmi známé, je tvoření tzv. pyramidy, která je zajištěná pracovním růstem dle sestaveného kariérního plánu (**Příloha 2**). Tato pyramida představuje strukturu, kterou si každý poradce

v průběhu své práce tvoří z dalších poradců, které on sám do společnosti pozve, zaučí je, vede a motivuje. Po získání potřebných zkušeností pak i oni pozvou další uchazeče, které budou učit a tvořit více a více rozvětvenou strukturu společnosti.

Získání každé z těchto pozic je podmíněno dosažením určitých pracovních výsledků. Jak je vidět v příloze 2, kariérní plán OVB se dělí na 3 skupiny. První skupinu tvoří primárně ředitelské pozice - zemský, regionální a oblastní ředitel. Nejvyšší jednotkou je zemský ředitel, který se stará o správný chod jednotlivých regionálních ředitelství a ti se zase starají o správný chod jednotlivých oblastních ředitelství.

Druhou skupinu tvoří manažerské pozice, při kterých se poradci primárně zabývají jen svým vlastním týmem, popř. zde občas hrají i větší manažerskou roli. Patří sem oblastní a obchodní vedoucí, kteří především trénují nové poradce ve svých týmech. Tito nováčci pak tvoří třetí, nejnižší, ale zároveň nejpočetnější skupinu. V ní je možnost kariérně růst ve 3 pozicích, resp. stupních, ve kterých je nejen možnost jako nováček tvořit svoji první klientskou databázi, ale i přemýšlet o povýšení na některou z výše uvedených pozic tím, že pozvou nové uchazeče na kurz a budou je učit.



Obr. 6: Struktura týmu (Vlastní zpracování)

### **3.5 Motivační systém společnosti**

Motivační systém, kterým se všichni v OVB i ProfiFP řídí, je celkem rozsáhlý a setká se s ním každý už od úplného začátku spolupráce. Jak jsem již uvedl v teoretické části, je důležité tento systém mít nastaven tak, aby vyhovoval všem pracovníkům nejen po kolektivní stránce, ale i individuálně podle vlastností a potřeb jednotlivých pracovníků. Jinak by totiž špatně nastavený systém vedl k jejich demotivaci a méně efektivním výkonům. Své motivační praktiky společnost využívá především ve formě následujících událostí.

#### **Kurz a konzultace**

První, čím si musí každý zájemce o tuto práci projít, je bezplatný kurz pro začátečníky, který se koná 1x týdně po dobu 5 až 6 týdnů. Během tohoto kurzu se uchazeč naučí spoustu důležitých základních znalostí a informací, které je třeba znát pro více či méně úspěšný začátek. Stejně jako v každé jiné práci je zároveň nutné být v častém kontaktu se svým nadřízeným, který ho do kurzu pozval.

S tím souvisí i konzultace, které se rovněž konají jednou týdně a uchazeč se svým nadřízeným na nich konzultují svůj postup, volají společně uchazečovým novým klientům, učí se co říct, jak ke klientům přistupovat, apod. V průběhu času se pak začne konzultovat i uchazečova budoucnost, jak vést svůj vytvořený tým, jak dosáhnout určitých výsledků a povýšit tak v kariérním plánu na vyšší pozici. Nedílnou součástí takových konzultací je samozřejmě motivace. Když se něco nepovede, nadřízený svého spolupracovníka dokáže utěšit a povzbudit, že každý poradce si tímto musí projít a že se tohle stává i dlouho ve společnosti pracujícím poradcům na vyšších pozicích. Nejen v případě mluvení o budoucnosti, ale prakticky v konzultování všech potřebných záležitostí se pak na každé konzultaci používá názorného vykreslení různých časových linií, které znázorní, do kdy se má něco udělat, síťových diagramů, apod.

Tyto konzultace s nadřízeným se konají v podstatě po celou dobu spolupráce. Ve chvíli, kdy jsou po čase oba na vysokých manažerských pozicích, se už tyto konzultace nemusí konat každý týden.

## **Rookie Camp**

Je speciální akce, která je sice daná systémem OVB, ale její organizace je v rukou dílčích společností (v mém případě ProfiFP), a která se koná párkrát za rok pro všechny nedávno absolvované kurzisty. Je to téměř celodenní akce od dopoledne do večera, tvořená z několika zhruba půl druhé hodiny trvajících přednášek od manažerů dané kanceláře společnosti. Ti začátečníkům z kurzu přednáší o důležitých činnostech, informacích a znalostech, které více do hloubky rozeberou a doplňují v podstatě to, co se již uchazeči naučili na kurzu.

Úkolem nadřízených jednotlivých kurzistů je pak se s nimi pobavit o tom, co se z přednášek dozvěděli a jak to můžou v kontaktu s klienty použít. Po takové akci většinou ještě přichází večerní teambuilding, kdy si jednotlivé týmy jdou se svými novými členy sednout např. do hospody, aby se pobavili i o nepracovních věcech a všichni se lépe poznali. Motivací při této události pak je kurzisty uklidnit tak, aby se ve svých začátcích, kdy zatím ještě neznají všechny důležité informace, nebáli neúspěchu, a že se díky podobným akcím tyto zbývající informace dovědí.

## **Pracovní odpoledne**

Těchto pracovních odpolední, které se zpravidla konají každý týden, nejlépe vždy ve stejnou dobu, by se měli účastnit všichni členové daných týmů. Týkají se ovšem především jen okruhu GST a všech v jeho týmu, kteří jsou ve struktuře jeho podřízenými. Existují pak ještě tzv. managers meetingy, kterých se naopak zúčastní jen manažeři na pozicích GST a výše. Na obou takovýchto setkáních se probírají nové důležité informace o nabízených produktech, o konaných akcích a jejich termínech, v případě okruhu pozic GST a níže se i nacvičuje kontakt s klienty, co jim správně říct a co jim naopak neříkat, a tím od svého nadřízeného dostat důležitou zpětnou vazbu.

Možností jak motivovat je několik, např. povzbuzování členů týmu k dobrým výkonům do příštího týdne i celého měsíce nebo i výjimečnější zpestření ve formě pozvání manažera nebo spolupracovníka, který se podělil se svým příběhem, jak on v práci začínal, nebo jak dosáhl rekordního výkonu a v krátkém čase dokázal povýšit na vysokou pozici.

## **BL Den, BL Odpoledne**

Jsou opět méně často konané akce, jejichž organizaci mají na starosti jednotliví BL v dané kanceláři společnosti. Stejně jako Rookie Camp, i takový BL Den trvá od dopoledne do večera a je sestaven z několika přednášek. Všechny tyto přednášky ovšem probíhají formou tréninku, tzn., že nováčci již pouze neposlouchají, ale zároveň si sami pod dohledem jednoho z manažerů trénují dané téma přednášky, např. jak správně reagovat na klientovu námitku, apod.

Zároveň je BL Den určen i jako trénink pro manažery, proto jsou všichni účastníci rozřazeni podle svých pozic do několika skupin a každá z nich pak probírá to, co je pro tyto pozice typické a v čem příslušný trénink potřebují. Součástí akce bývá i povýšení spolupracovníků na vyšší pozice (od pozic R2 po GST). Pokud se jedná o nové GST, má pak zpravidla každý z nich prostor se vyjádřit k cestě, která k povýšení vedla, a tím tak ostatní motivovat k tomu, aby se této někdy až těžké cesty nebáli.

## **BD a LD Konference**

Tyto konference se každá zvlášť koná jednou ročně a každou z nich pořádá manažer na té pozici, která odpovídá jejímu názvu. BD konferenci tedy pořádá manažer na pozici BD pro všechny, kteří jsou ve struktuře pod jeho vedením, a LD konferenci zase manažer na pozici LD. Protože je dle kariérního plánu pozice LD vyšší, je jasné, že se jí účastní mnohem více lidí. Sám jsem se obou konferencí zúčastnil a na druhé jmenované bylo více než 300 lidí.

V obou případech se pak opět jedná o celodenní akci s obědem, večeří a přespaním na hotelu. Proto jsou také na rozdíl od předešlých událostí placené a každý poradce si musí svou účast zaplatit. Jejich nedílnou součástí je opět povyšování spolupracovníků, které se týká pozic VR až GST, resp. i BD a LD. Stejně jako u BL Dne, i zde mají GST a vyšší pozice možnost proslovu o svém příběhu, svých začátcích a cestě k povýšení.

## **Teambuildingové akce**

Každý rok před Vánoci uspořádá vedení kanceláře ProfiFP vánoční večírek a v rámci sbližování se svými nováčky se jednotlivé týmy dohodnou např. na nějaké sportovní akci, jako jsou nejčastěji bowling nebo laser game, spojená s častým posezením u piva a hovořením o nepracovních věcech.

## **Daruj krev s OVB, Linka bezpečí**

Projekt „Daruj krev s OVB“ je novou akcí, jejímž účelem je pomoc potřebným formou darování krve. Akce spočívá v tom, že poradce musí doložit potvrzení o proběhlém odběru a napsat do které struktury společnosti patří. Je to tedy nepovinné soutěžení mezi jednotlivými strukturami a zároveň tím někomu pomůžou. Rovněž spolupráce s Linkou bezpečí je nepovinná a poradce jí může finančně přispět na nákladný provoz.

## **3.6 Systém odměňování**

Spolupráce nejen s ProfiFP, ale především s OVB přináší jejím finančním poradcům spoustu nejrůznějších výhod a odměn. Již při prvním setkání se svým potenciálním nadřízeným je uchazeč o několika z nich informován.

### **3.6.1 Provize**

Pro společnost OVB v současné době pracuje něco přes 5 000 finančních poradců. Každý z nich musí při podepsání smlouvy o obchodním zastoupení mít 18 let, čistý trestní rejstřík a vyřízené živnostenské oprávnění. Díky němu se pak stává osobou samostatně výdělečně činnou (zkráceně OSVČ) a začíná podnikat. To pro něj znamená, že není klasickým zaměstnancem s fixně stanoveným platem a jeho výplata je v podstatě přímo úměrná jeho snaze a výslednému výkonu.

Místo toho poradce dostává provizi na zprostředkování obchodu mezi jeho klientem a finanční institucí, jehož produkt si klient vybral. Tuto provizi tak poradce nedostává od klienta jako cenu za poskytnuté služby, ale od dané instituce. Výše této provize pak závisí

na tom, jakou roční finanční hodnotu klient vynaloží a o jaký typ produktu jde. V případě, že jde např. o životní nebo úrazové pojištění, které klient platí každý měsíc v řádech několika stovek až pár tisíc, dostane logicky za sjednání více peněz než za sjednání investičního účtu nebo pojištění domácnosti, do kterého bude klient jednou ročně vynakládat třeba 2 000 Kč. Na základě této finanční hodnoty se pak určuje počet tzv. bankovních jednotek.

Když samotný klient za poskytnutou službu nic neplatí, pochopitelně zde musí být někdo, kdo poradci tuto provizi vyplatí. Tato úloha připadá dané finanční instituci, která za každou bankovní jednotku vyplatí společnosti OVB 250 Kč. 75 Kč dostává její centrála na provoz a zbytek se rozdělí mezi poradce a jeho nadřízeného. Poradce dostane tolik korun, kolik je dle přiloženého kariérního plánu určeno pro jeho aktuální pozici (např. na pozici R2 dostane 75 Kč za každou bankovní jednotku) a zbylé peníze dostane jeho nadřízený jako tzv. meziprovizi.

Pro názornou ukázkou můžu uvést příklad sjednání úrazového pojištění. Klient měsíčně na pojistném zaplatí pojišťovně 1 000 Kč, poradce za zprostředkování obchodu dostane 86,4 bankovních jednotek a ty se vynásobí počtem korun za každou z nich dle aktuální pozice. Na pozici R2 je to tedy  $75 \text{ Kč} \times 86,4 = 6\,480 \text{ Kč}$ . Kdyby klient měsíčně platil méně, musí se ještě počet bankovních jednotek vynásobit koeficientem podle výše placeného pojistného a popř. i koeficientem, jehož výše je daná počtem let trvání smlouvy.

Celkem důležitou součástí této činnosti je i povinné absolvování certifikace, prováděnou Českou národní bankou, kde bez platného certifikátu by pak poradce získával za podepsání smlouvy jen 70% z výše uvedeného výpočtu provize.

### **3.6.2 Odměnové akce**

Samostatnou část systému odměňování si jistě zaslouží nabízené odměnové akce, tzv. „odměnovky“, založené na principu soutěže. Jsou určeny hlavně pro manažerské a vyšší pozice, a proto se na ně dostanou jen ti, kteří za určité období budou mít nejlepší výkony.



## **Velká cesta OVB Evropa**

Je možná jedna z nejlepších a nejluxusnějších odměnových akcí, které OVB pořádá. Jde o soutěž, která se koná každý rok a díky ní se nejlepší manažeři na týden podívají do světových a exotických destinací (Mauritius, Miami, Mexiko, Sardinie, Abu Dhabi, Thajsko, Karibik, Jižní Afrika). Určená je hlavně pro pozice GST až LD, ovšem byly i roky, kdy byla určená jen pro BL – LD anebo i SLD. Podmínkou je mít co nejvyšší proplacenou produkci za období leden až srpen (někdy i jen do července) v daném roce. Počet vybraných účastníků, kteří si smí vzít i doprovod, je vždy v průměru mezi 15 a 20 ze všech pozic celkem.

Ohledně podmínek jejího splnění je pak obdobou Velké cesty ještě Ředitelská cesta OVB, která se ovšem konala jen v roce 2010. Byla určená pro ředitelské pozice BD až LD a vybraní uchazeči se s doprovodem mohli podívat do ruského Petrohradu.

## **Netto Club OVB Evropa**

Tato odměnová akce se rovněž koná každý rok a z dostupných zdrojů se v letech 2011 až 2016 konala vždy v jiné části Turecka. Pro rok 2017 je nově zvolena Kréta. Podmínkou je opět mít co nejvyšší proplacenou produkci za období leden až prosinec daného roku. Určená je pro všechny pozice GST až LD a počet vybraných účastníků, kteří si tentokrát nesmí brát žádný doprovod, se střídavě pohybuje mezi 22 a 35 místy.

## **Ostatní odměnové akce**

Velmi zajímavou událostí, která se posledních pár let koná každý rok, je tzv. „Mimocivilizace“. Jde o dvoudenní teambuildingovou akci, složenou z několika zajímavých aktivit, díky kterým se vybraní uchazeči nejen sblíží se svými kolegy (soutěže v týmech), ale i např. při tvorbě „visionboardu“ a meditaci poznají sami sebe. Podmínkou je mít určitou produkci za dané období a nejlepších cca 20 až 30 lidí má šanci se na ní dostat. Já osobně jsem měl to štěstí se jí zúčastnit jako náhradník a z vlastní zkušenosti můžu říct, že to byl skvělý zážitek.

Mezi další odměny, jejichž získání opět funguje na principu soutěže, zde můžu zařadit i např. školu smyku pro vybrané poradce s nejlepším výkonem za dané období.

V neposlední řadě pak OVB v roce 2016 vyhlásila několik jednorázových soutěží jako např. „Nejlepší zprostředkovatel hypoték 2016“ nebo „Nejlepší zprostředkovatel neživotního pojištění 2016“, jejichž podmínkou byla opět určitá produkce za dané období a mohli se jich tentokrát účastnit i pracovníci na nižších pozicích. Odměnou pro 5 nejlepších byl finanční poukaz na 15 000 Kč a pro prvních 25 nejlepších pak pozvánka do luxusní restaurace s českými zástupci OVB i nadnárodního Holdingu AG.

### **3.6.3 Benefity a výhody**

Kromě odměnových akcí společnost OVB svým pracovníkům nabízí celou další řadu nejrozumnějších a zajímavých odměn, které jsou mnohem dostupnější i pro nižší pozice.

#### **Firemní tarif**

Při počátku spolupráce dostane každý pracovník podepsanou smlouvu o obchodním zastoupení společně s letáčky nabízených mobilních tarifů. Jedná se o dva české operátory, kde jeden nabízí několik zlevněných balíčků s neomezeným voláním a SMS a datový limit pro mobilní připojení k internetu, a druhý ze stejných výhod nabízí sestavení svého balíčku podle vlastních potřeb. V obou případech pak nabídka platí při uzavření smlouvy na 12 měsíců. Pro srovnání výhody např. můžu uvést rozdíl mezi tarifem, který jeden operátor nabízí klasickým zákazníkům a firemním tarifem, který nabízí pracovníkům OVB. Za mobilní připojení 1,5 GB dat, neomezené volání a SMS by klasický zákazník zaplatil 874 Kč, s firemním tarifem jen 350 Kč. Nově pak OVB začala spoluprací i s třetím operátorem.

#### **Operativní leasing**

Další z výhod, kterou Centrála OVB nabízí svým pracovníkům je výhodné financování auta a zbavit je tak starostí s jeho provozem. Toho lze dosáhnout právě operativním leasingem – dlouhodobým pronájem vozidla s doprovodnými službami zajišťovanými leasingovou společností. V nabídce jsou vozidla značek Škoda, BMW a Mercedes. Auta jsou pronajímána na rok i více, s možností odkupu a, doplňkovými službami a polepem loga OVB na auto.

## **Odborné školení**

Tato školení se konají každý měsíc ve stejnou dobu a trvají zhruba 2 až 3 hodiny. Tato školení pořádají jednotliví produktoví partneři OVB, tzn. pojišťovny, banky a investiční společnosti, se kterými spolupracuje a jejichž produkty poradci nabízí svým klientům. Účelem školení je poradce informovat o novinkách a změnách, které se těchto produktů týkají. V současné době se konají v 8 městech České republiky.

## **Ostatní benefity**

OVB svým pracovníkům rovněž nabízí spoustu dalších benefitů, jako jsou např. jednorázové a časově omezené slevy na sjednání majetkových pojištění při splnění určitých podmínek, na koupi elektroniky (např. příslušenství společnosti HP nebo Dell), nebo různé služby a módní doplňky (kadeřník, sportovní i volnočasové oblečení, kytice, golfového vybavení, apod.).

Mezi další benefity lze zařadit i různé bonusy ve formě zážitkových akcí, jejichž organizace je většinou v rukou jednotlivých týmů, kteří se na svých pracovních odpoledních mohou dohodnout, že ten z týmu, který bude mít za dané období určitý výkon nebo splní další různé podmínky, dostane např. dárkový poukaz do wellness, na luxusní večeři, profesionální focení, apod.

## **3.7 Dotazníkové šetření**

Jednou z metod, kterou jsem pro potřeby analýzy současného stavu použil, je sestavený dotazník, doložený v **Příloze 3**. Tento dotazník jsem dal k dispozici svým spolupracovníkům v ProfiFP, kteří měli odpovědět na několik otázek ohledně jejich spokojenosti se současným nastavením motivačního systému OVB. Vyplnění bylo anonymní a respondenti byli ujištěni, že výsledky budou sloužit pouze jako podklad pro zpracování mé práce a detailnější analýzu jednotlivých odpovědí nebudu nikomu poskytovat.

Dotazník jsem rozdělil do 4 sekcí. V první sekci seznamuji respondenty s účelem jeho vyplnění a předem jim děkuji za čas, který mu věnovali. Zároveň se jich zde ptám na pár základních demografických údajů, se kterými budu při své analýze pracovat. Mezi tyto údaje jsem zahrnul věk, pohlaví, aktuální pozici podle kariérního plánu a délku pracovního vztahu pod ProfiFP, resp. OVB.

V druhé sekci se respondentů ptám na jejich celkovou spokojenost v práci, na spokojenost s nastavením kariérního plánu (jeho podmínkami a ohodnocením na jednotlivých pozicích), spokojenost s ohodnocením jejich vlastního výkonu, a zda je možnost kariérního růstu a vysokých provizí motivuje.

Třetí sekci jsem zaměřil na tým, ve kterém respondent působí. Ptám se zde na jeho názor ohledně týmové atmosféry a dostatku prostoru se vyjádřit, na spokojenost s vedením od nadřízeného a jeho motivaci k lepším výkonům kvůli týmovému úspěchu.

V poslední, čtvrté sekci mě zajímá, jak jsou respondenti spokojeni s odměnami a benefity, které se jim dostávají. Jestli jim stačí jejich množství a různorodost, zda je dosáhnutí těchto odměn motivuje k lepším výkonům a zda by uvítali i klasické zaměstnanecké benefity, jako jsou stravenky, příspěvek na dopravu, apod. Poslední otázkou se pak dodatečně ptám, jestli jsou motivováni zbývajícími faktory práce.

### **3.7.1 Hypotézy**

Na základě spojitosti demografických údajů s otázkami ohledně spokojenosti a motivace, lze předpokládat, jak budou pracovníci každého věku, postavení a délky pracovního vztahu odpovídat. Tyto předpovědi, které budu obecně nazývat jako hypotézy, jsou níže definovány.

**Hypotéza 1:** Předpokládám, že celková spokojenost pracovníků bude pozitivní nebo alespoň mírně pozitivní.

**Hypotéza 2:** Domnívám se, že pracovníci budou celkem pozitivně hodnotit ohodnocení svého vlastního výkonu a bude jim připadat dostatečné na jejich aktuální pozici.

**Hypotéza 3:** V návaznosti na 2. hypotézu budou pracovníci více motivováni spíše kariérním růstem než vyděláváním spousty peněz.

**Hypotéza 4:** Dle mého názoru bude celková spokojenost s týmem spíše pozitivní, tzn., že v něm bude dobrá atmosféra, pracovník bude mít dostatek prostoru se vyjádřit a nadřizený ho bude motivovat a spíše častěji chválit.

**Hypotéza 5:** Pracovníci budou s množstvím a různorodostí odměn a benefitů spokojeni, budou je motivovat k lepším výkonům.

**Hypotéza 6:** Předpokládám, že pracovníci, kteří budou ve společnosti pracovat do 1 roku a budou na nejnižších pozicích, budou spíše celkově nespokojeni a na další otázky budou odpovídat spíše negativněji.

Ve většině hypotéz se domnívám, že pracovníci OVB a ProfiFP budou odpovídat pozitivně a se současným motivačním systémem budou spokojeni. Hypotézy jsem takto definoval na základě svých vlastních zkušeností a pozorování, jelikož jsem v této práci i několik měsíců aktivně pracoval a můžu tak říct, že sám jsem byl s tímto systémem spíše celkem spokojen.

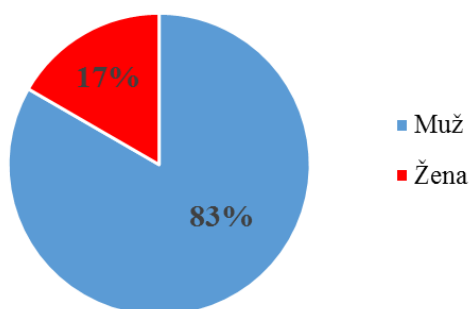
### **3.7.2 Vyhodnocení odpovědí respondentů a hypotéz**

Dotazník, jež jsem předložil pracovníkům v ProfiFP, jsem poslal přes společnou pracovní stránku a několika osobně bližším pracovníkům v soukromých zprávách. Celkem na něj dobrovolně a anonymně odpovědělo 12 respondentů.

#### **Demografické údaje**

Výzkumu spokojenosti se současným nastavením motivačního systému se zúčastnilo 10 mužů a 2 ženy. Vzhledem k výraznému rozdílu počtu mužů a žen ve finančním poradenství se dá tento poměr 10:2 pokládat za celkem přijatelný a reálný.

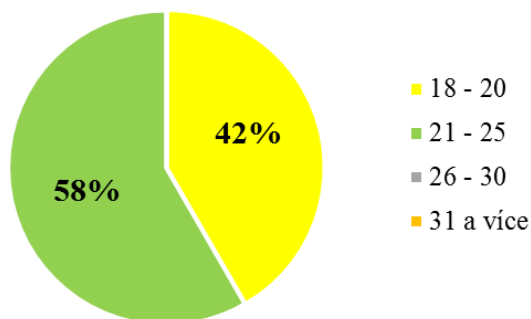
**Pohlaví respondentů**



Graf 1: Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

Věk dotazovaných se pohybuje ve všeobecném věkovém průměru všech finančních poradců, tedy mezi 18 a 25 lety. Větší poměr pak mají ti mezi 21 a 25 lety. Tento výsledek byl ovšem velmi předvídatelný. Většina poradců ve společnosti OVB i ProfiFP začíná svou činnost provozovat již při maturitním ročníku na střední škole nebo při studiu na vysoké škole.

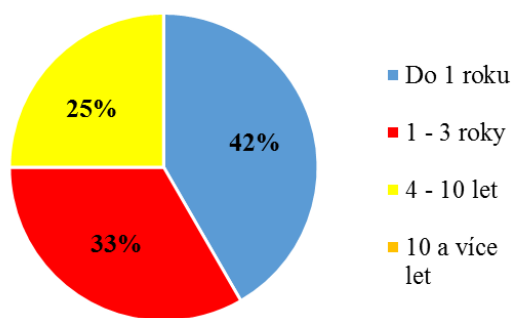
**Věk respondentů**



Graf 2: Věk respondentů (Vlastní zpracování)

Ohledně délky pracovního poměru dotazovaných pod ProfiFP, resp. OVB je zde 42% pracovníků, kteří zde vykonávají činnost méně než 12 měsíců. Jedna třetina pak uvedla, že zde pracují 1 až 3 roky. Jeden dotázaný ze 4 pak uvedl, že zde pracuje více než 3 roky. Vzhledem k tomu, že je finanční poradenství v České republice teprve na svém vzestupu a ProfiFP na trhu funguje od roku 2003, byly tyto výsledky opět předvídatelné.

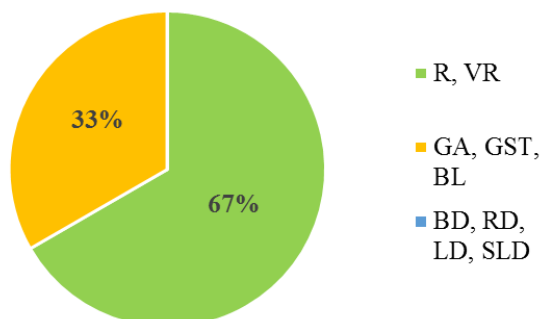
### Délka pracovního poměru



Graf 3: Délka pracovního poměru respondentů  
(Vlastní zpracování)

Poslední informační otázka se týkala pozice, na které dotázaní v současné době jsou. Vzhledem k nastavení kariérního plánu a jeho podmínkám, potřebných k povýšení, je jasné, že největší skupinu pracovníků budou tvořit Reprezentanti a Vedoucí Reprezentanti. Dotazník jich vyplnilo celkem 67%, tedy 8 respondentů. Odpovídajících na manažerských pozicích GST a BL bylo celkem 4.

### Aktuální pozice

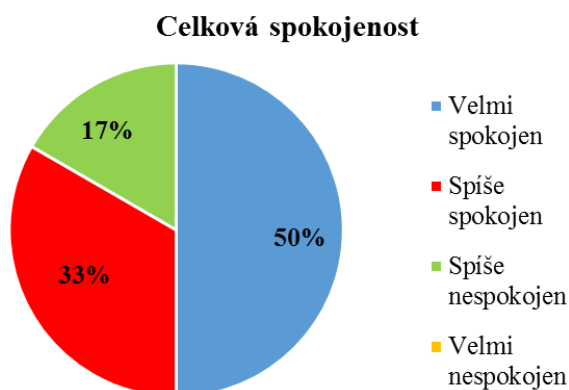


Graf 4: Aktuální pozice dle kariérního plánu  
(Vlastní zpracování)

### Celková spokojenost

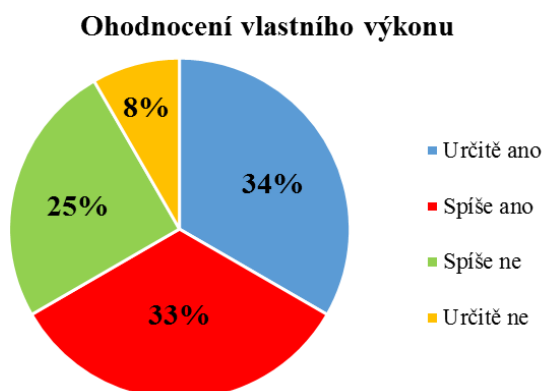
Druhá sekce dotazníku se týkala celkové spokojenosti pracovníků. Jak jsem předpokládal ve své **hypotéze 1**, polovina respondentů je velmi spokojena a další jedna třetina spíše spokojena se současným nastavením motivačního systému a odměňováním. 10 z 12 lidí tak potvrdilo mou hypotézu, že jsou ve společnosti spokojeni.

Zbýlí 2 pracovníci jsou spíše nespokojeni, což lze podle zkoumání individuálních odpovědí přičíst těm, kteří jsou ve společnosti krátkou dobu a nejsou na celý systém práce zvyklí. Není tu však logicky nikdo, kdo by byl se současným nastavením velmi nespokojen.



Graf 5: Celková spokojenost respondentů (Vlastní zpracování)

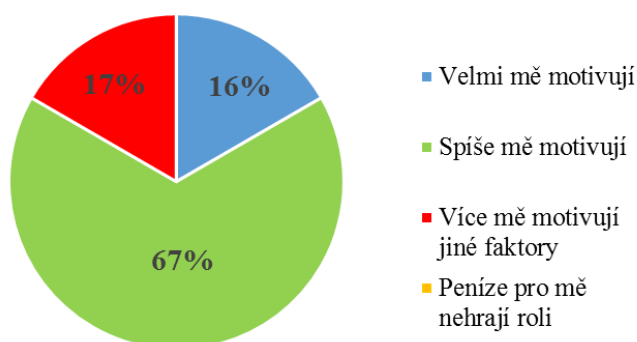
Ohledně **hypotézy 2** jsem se domníval, že respondenti budou celkově pozitivně odpovídat na otázku spokojenosti s finančním ohodnocením svého vlastního, nikoliv týmového výkonu na aktuální pozici. Můj předpoklad celkem vyšel. 4 pracovníci jsou velmi spokojeni a další 4 jsou spíše spokojeni. Jeden ze 4 respondentů je pak spíše nespokojen a 1 odpovídající je naopak velmi nespokojen s tím, jak je za svůj výkon odměněn.



Graf 6: Ohodnocení vlastního výkonu (Vlastní zpracování)



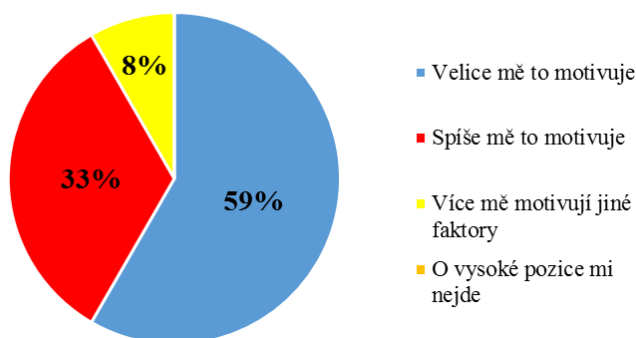
### Motivace penězi



Graf 7: Motivace respondentů penězi (Vlastní zpracování)

Mou **třetí hypotézou** jsem se zaměřil na pracovníkovu motivaci penězi nebo možností kariérního růstu. Z výsledků vyplynulo, že pracovníky skutečně více motivuje možnost kariérního růstu než vydělávání hromady peněz. Na otázku ohledně peněz 8 respondentů odpovědělo, že je spíše motivují, kdežto na druhou otázku 7 lidí odpovědělo, že je možnost povýšení a dlouhodobého kariérního postupu velice motivuje. Je to i celkem logické, protože dostatek vydělávaných peněz úzce souvisí s pozicí, na které aktuálně jste. Pokud povýšíte, máte pochopitelně i více peněz, proto je důležité být nejprve motivován k samotnému povýšení.

### Motivace kariérním růstem

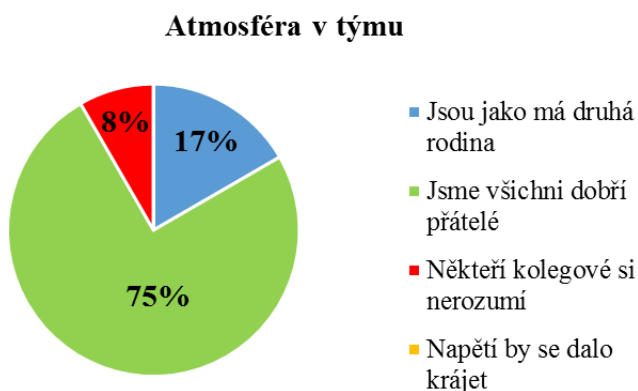


Graf 8: Motivace respondentů kariérním růstem (Vlastní zpracování)

## Situace v týmu

Třetí sekci dotazníku jsem věnoval týmu, ve kterém daný pracovník pracuje. V **hypotéze 4** jsem předpokládal, že respondenti budou na otázky odpovídat spíše pozitivně, tzn., že atmosféra mezi spolupracovníky bude dobrá, pracovník bude mít dostatek prostoru se vyjádřit a bude dostatečně motivován svým nadřízeným k lepším výkonům.

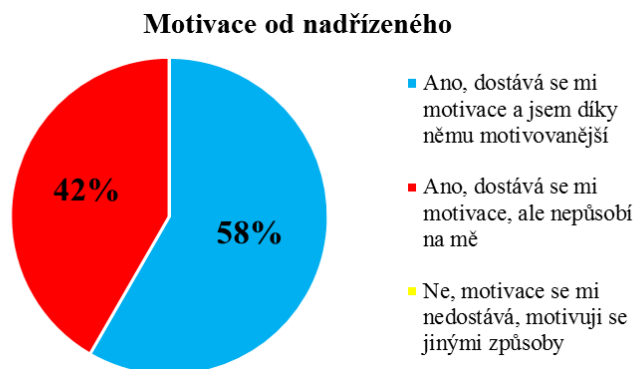
Na první otázku ohledně celkové atmosféry v týmu, 9 respondentů odpovědělo, že je atmosféra dobrá, nedochází zde k žádným sporům a jsou dobrými přáteli i mimo práci. Dva respondenti dokonce odpověděli, že jsou pro ně jejich týmy jako jejich druhá rodina. Jeden respondent se pak nachází v týmu, ve kterém si někteří kolegové nerozumí.



Graf 9: Atmosféra v týmu respondenta (Vlastní zpracování)

Na otázku dostatku prostoru se vyjádřit, odpovědělo 9 respondentů, že mají dostatek prostoru vyjádřit a dokážou ho využít. Zbylí 3 respondenti uvedli, že se jim dostatek prostoru dostává, ale nevyužívají ho. Nikdo se pak nesetkal s případem, kdy by ve svém týmu či od svého nadřízeného nedostával prostor ke svým nápadům a názorům.

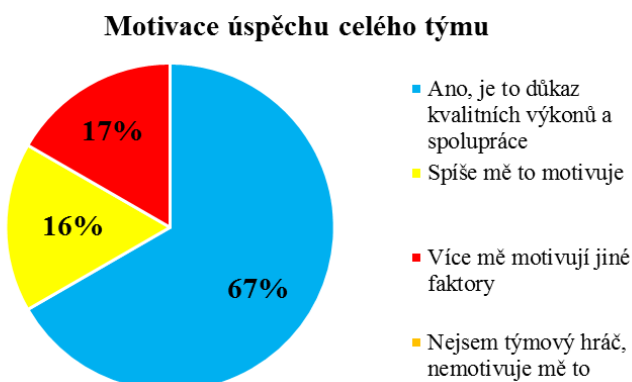
Co se týká motivace s nadřízeným pracovníka, je 7 respondentů spokojeno s dostatkem motivace a zároveň jsou díky němu motivovanější k lepším výkonům. Zbylých 5 odpovědělo, že se jim od něj motivace dostává, ale nepůsobí na ně. Žádný dotazovaný si pak nestěžuje, že by ho nadřízený dostatečně nemotivoval.



Graf 10: Motivace od nadřízeného (Vlastní zpracování)

Samostatnou otázku v této sekci jsem věnoval stručným odpovědím samotných respondentů, kteří měli uvést, jak často jsou svým nadřízeným chváleni a zda to probíhá jen soukromě na konzultacích a po telefonu, nebo i veřejně před celým týmem. Více než polovina dotázaných odpověděla, že jsou občas či často chváleni za svůj výkon, většina veřejně i soukromě. Jeden respondent pak velmi trefně odpověděl, že jeho chválení nebývá časté kvůli jeho nezajímavému výkonu.

Celých 67% respondentů, tedy 8 pracovníků, odpovědělo, že je k lepším výkonům motivuje i potenciální úspěch celého jeho týmu. Je to pro ně důkaz kvalitních výkonů a spolupráce. Další 2 uvedli, že je vidina týmového úspěchu spíše motivuje, a zbylé 2 dotázané motivují jiné faktory. Mezi dotazovanými nebyl nikdo, kdo by pracoval čistě jen kvůli svému úspěchu.

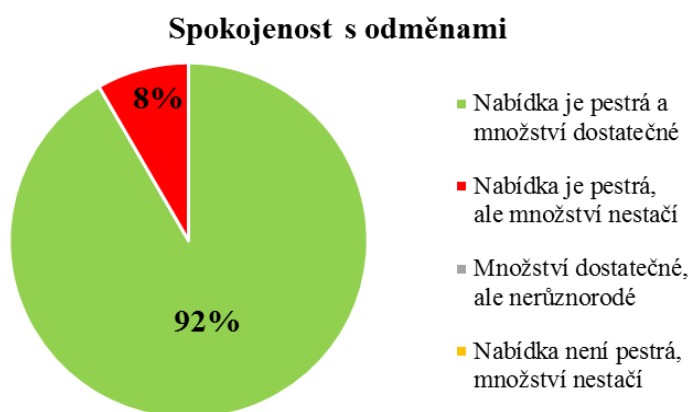


Graf 11: Motivace úspěchem celého týmu (Vlastní zpracování)

Celkově se domnívám, že můj předpoklad v **hypotéze 4** vyšel a pracovníci mají dobré pracovní i osobní vztahy se svým nadřízeným, kolegy v týmu i ostatními spolupracovníky.

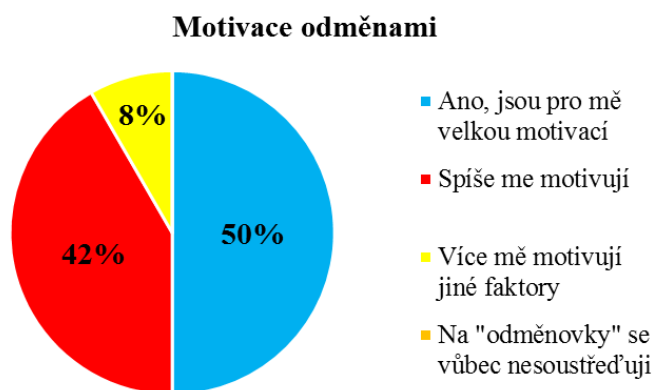
## Odměny

Poslední sekce se týkala spokojenosti pracovníků s odměnami, nabízených společností. Zároveň jsou její výsledky spojeny s mou **pátou hypotézou**, ve které tvrdím, že pracovníci budou spokojeni se současnou nabídkou odměn a budou je motivovat k lepším výkonům. Výsledky mou hypotézu dokazují v tom, že celých 92% respondentů je spokojeno s množstvím nabízených odměn a současně i jejich pestrostí. Pouze jeden pak odpověděl, že mu nabídka přijde pestrá a různorodá, ale chtěl by větší množství.



Graf 12: Spokojenost s odměnami (Vlastní zpracování)

Další otázka, která rovněž dokazuje můj předpoklad, se ptala, jak jsou pracovníci motivováni nabízenými odměnami. Přesně polovina respondentů odpověděla, že jsou pro ně velkou motivací k lepším výkonům. Dalších 5 respondentů uvedlo, že je spíše motivují a pouze jednoho odpovídajícího motivují jiné faktory.



Graf 13: Motivace respondentů odměnami (Vlastní zpracování)

Pracovníci rovněž odpověděli, jaké klasické zaměstnanecké výhody a benefity by uvítali a jaké další aspekty práce je motivují k lepším výkonům. Ohledně první otázky jsou spokojeni s odměnami, které mohou dostat, a nenapadají je žádné změny. Co se týká druhé otázky, jsou s aspekty práce spokojeni seřazeně od nejvíce motivujících následovně:

- užitečnost práce vzhledem ke klientům,
- stále nové informace, měnící se trh, žádný stereotyp práce,
- flexibilní pracovní doba,
- charakter práce, pracovní náplň,
- jistota práce.

Z uvedeného seznamu aspektů této činnosti tak vyplývá, že neustálý kontakt s klienty, možnost jim pomoci a v některých případech je vysvobodit z finančních problémů, je pro pracovníky nejvíce motivující a důležitá, a vede je k lepším výkonům. Naopak pocit, že v této práci mohou zůstat a mají tu jistotu, že nějakou práci vůbec mají, je pro ně nejméně důležitý.

V mé **poslední hypotéze** jsem se chtěl více zaměřit na jednotlivé odpovědi respondentů a zjistit, jak se pojí jejich jednotlivé odpovědi s věkem, aktuální pozicí a délkou pracovního poměru.

Mým předpokladem bylo, že většina pracovníků na pozicích R nebo VR, kteří ve společnosti pracují do 1 roku, budou spíše celkově spokojeni, ale nebudou na otázky odpovídat kladně. Podle výsledků, kde dotazník vyplnilo celkem 5 R nebo VR s délkou pracovního poměru do 1 roku, jsem došel k následujícím závěrům:

- 3 z 5 jsou ve společnosti celkově spokojeni,
- 4 z 5 si myslí, že jsou spíše nebo i určitě nedostatečně ohodnoceni za svůj výkon,
- všichni mají dostatek prostoru se vyjadřovat, 3 z 5 ho ale nevyužívají,
- všichni mají rovněž dostatek motivace od nadřízeného, ale jen na jednoho působí,
- jen 1 z 5 je často chválen i veřejně, ostatní hlavně soukromě,
- všichni jsou spokojeni s pestrostí a množstvím nabízených odměn, jsou pro ně velkou motivací.

Z uvedeného výčtu odpovědí celkem potvrzují svůj předpoklad. Je ale třeba vzít v potaz, že názory uvedeného počtu (vedoucích) reprezentantů, kteří odpověděli, jsou vzhledem k celkovému počtu poradců OVB na těchto pozicích docela nedůvěryhodné.

### **3.8 Pozorování**

Pro potřeby vypracování bakalářské práce jsem nejenže ve společnosti OVB vykonal dvoutýdenní praxi, ale po několika měsících jsem i aktivně pracoval v její dílčí kanceláři ProfiFP. Díky tomu jsem mohl být přímo ve středu dění všech událostí a mít tak dostatek času pozorovat fungování společnosti v běžném provozu.

Pracovní prostředí je celkově dobré. ProfiFP si před rokem pronajala nové, větší kanceláře přímo v centru Brna, v blízkosti pošty, městského úřadu, několika restaurací, a v dobré dostupnosti od Hlavního a Ústředního autobusového nádraží. Pracovníci si tak mohou rychle vyřídit administrativu, zajít na oběd a v případě dojíždění to nemají v Brně daleko. V těchto kancelářích je recepce, jedna větší a jedna menší kuchyňka, dvě toalety, šatna na převlečení a chill zóna, kde si poradci mohou odpočinout. Součástí je několik technicky vybavených zasedacích místností a také klientská centra, kam při svých schůzkách mohou pracovníci vést své klienty. Nechybí zde ani větší místnost s regály,

plnými různými smluv a dokumentů od partnerských společností, a místem, kde si mohou uložit své věci.

Vztahy pracovníků mezi sebou i s nadřízenými jsou dobré, bez jakéhokoliv náznaku problémů. Všichni totiž mají mnoho společného, jsou mladého věku (od 18 do cca 30 let), přátelští, cílevědomí, rádi si zajdou za zábavou, pomáhají si a někteří z nich se znají i dlouhá léta, protože když poradce do svého týmu a kurzu chtěl pozvat nějaké zájemce, většinou vybíral právě mezi svými přáteli.

Co se týká odborných školení, konaných každý měsíc, účast byla vždy hojná, atmosféra příjemná. Ohledně motivačních a vzdělávacích akcí typu BL Den, pracovní odpoledne a konzultace s vedoucím, jsem byl s probíranými tématy spokojen. Jediné negativum ovšem vidím v konání pracovních odpolední v nedělní podvečery. V neděli večer je totiž každý rád v pohodlí svého domova a je tak celkem nepříjemné, když musí v tuto dobu řešit pracovní věci. Navíc jejich součástí bylo i volání klientům, kterým ze stejného důvodu rovněž nebylo zrovna příjemné v tuto dobu volat.

Na druhou stranu ale musím uvést, že stanovení termínu konání těchto odpolední je v rukou celého týmu, který se při svých zaplněných diářích těžko dokáže domluvit na více možných volných termínech. Proto jsem se s jejich konáním v nedělní podvečery setkal pouze u svého týmu. Rovněž mohu potvrdit, že se mi na všech těchto akcích dostávalo dostatek motivace, pomoci a podpory. A vzhledem k mým dalším, čteným aktivitám mimo tuto práci, se mi dostávalo i pochopení a velké trpělivosti ze strany mého nadřízeného.

Za největší přínos mé zkušenosti pod OVB, resp. ProfiFP, ovšem považuji události, kterých jsem měl možnost se zúčastnit. Jedná se o odměnovou akci Mimocivilizace a LD a BD Konference. Především pak na LD Konferenci v únoru 2017 jsem si mohl od nově povýšených poradců vyslechnout několik zajímavých příběhů, které mě inspirovaly a motivovaly.

### 3.9 Shrnutí analýzy současného stavu

V první části této kapitoly jsem analyzoval současný motivační a odměňovací systém společnosti OVB a ProfiFP. Nejprve jsem samotnou společnost představil a uvedl, co je její činnost. Dále jsem více do hloubky rozebral její poskytované služby, typy jejich zákazníků a organizační strukturu.

Dále jsem se zaměřil na analýzu současného nastavení motivačního systému a odměňování. Na základě popisování motivačního systému jsem zjistil, že motivace zde probíhá většinou na různých vzdělávacích událostech, na kterých se poradci povyšují na vyšší pozice a k tomu mají možnost ke své cestě k povýšení říct svůj inspirující a motivující příběh. Nejvíce motivace se pracovníkům samozřejmě dostává na konzultacích a pracovních setkáních s nadřízeným a jejich přímými kolegy v týmu.

Co se v návaznosti na teoretickou část týká používaných motivačních technik, dovolím si současný motivační systém porovnat s definicemi jednotlivých motivačních teorií, uvedených v části 2.1.4. Teorie instrumentality, která tvrdí, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázané na výkon, se zde dle mého názoru neuplatňuje. Pouze v případě výrazně delší neaktivity a neúspěchu se může pracovníkovi stát, že nesplní kariérním řádem stanovenou podmínku o udržení aktuální pozice, a spadne tak o jednu níže. Ovšem i v takovém případě ho jeho nadřízený za nic netrestá ani nekárá, a naopak ho motivuje k jejímu znovuzískání.

Ohledně teorie potřeb je pak velmi uplatněna Maslowova teorie potřeb, kde nadřízený svého pracovníka motivuje k lepšímu výkonu prostřednictvím zajištění svých potřeb. Co se týká teorií zaměřených na proces, můžeme zde mluvit o teorii expektační a cíle. Nadřízený svého pracovníka motivuje např. tím, že ho informuje o úkolech a činnostech, které je třeba vykonat, že není těžké je splnit a čeká ho za jejich splnění odměna ve formě provize a šance získat další odměny, uvedených v části 3.6.

Ve spojitosti s typy nabízených odměn, popsaných v částech 2.3.2 a 2.3.3, jedná se především o formu peněžních a vnějších odměn. Co se týká nepeněžních a vnitřních odměn, společnost svým pracovníkům dopřává kvalitní pracovní prostředí a podmínky, díky kterým se jim dostává i těchto odměn.



Dále jsem při analýze použil dvě výzkumné metody – dotazník a osobní pozorování. Při pozorování jsem v žádné oblasti motivačního systému a odměňování nenašel žádné nedostatky, na základě kterých by měli být nespokojení a demotivovaní.

Dotazník jsem sestavil pro pracovníky společnosti, kteří v něm měli anonymně odpovědět na otázky ohledně spokojenosti se současným motivačním systémem a způsobem odměňování. Celkem došlo zpět 12 vyplněných dotazníků, od nižších a vyšších pozic i od pracovníků, pracujících ve společnosti několik měsíců i let. Sestavil jsem 6 různých hypotéz, které měli prověřit spokojenost respondentů s dílčími aspekty práce, jako jsou hlavně nabídka odměn, provize, kariérní plán a týmová atmosféra.

Na základě vyhodnocení těchto hypotéz jsem ve spojitosti s výsledky dotazníku došel ke stejným závěrům jako při pozorování, tedy že jsou pracovníci velmi nebo alespoň částečně spokojeni se současným nastavením motivace a odměňování. Jediný drobný nedostatek pak vidím u výsledku mé poslední hypotézy, kde začínající poradci nejsou se všemi aspekty práce úplně spokojeni.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V poslední kapitole mé práce se soustředuji na definování několika návrhů, které by na základě výsledků analýzy současného stavu měli pomoci ke zlepšení motivace a spokojenosti pracovníků OVB a tím i k efektivnějším výkonům celé společnosti.

### 4.1 Zvýšení provizí

Dle výsledků dotazníku bylo zjištěno, že pracovníci společnosti jsou s ohodnocením za svůj výkon spíše spokojeni a přijde jim dostačující. Rovněž uvedli, že je výše vydělaných provizí buď spíše motivuje, nebo je motivují jiné faktory. Objevili se ale i odpovědi od pracovníků, kteří uvedli svou nespokojenost se svým ohodnocením a velkou finanční motivací. Proto jsem se jako první návrh rozhodnul definovat zvýšení provizí. A to už i z toho důvodu, že provizní systém OVB provází srovnávání jejich výplat s konkurenčními společnostmi. Velmi se totiž diskutuje o tom, že OVB nabízí menší ohodnocení za zprostředkování obchodu než ostatní společnosti.

Bohužel vzhledem k tomu, že každá konkurenční společnost si nastavení svého provizního systému velice střeží a tají, není možné je s přesností důkladně srovnat. Ovšem z osobních rozhovorů se známými, kteří činnost v jiných společnostech vykonávali, z internetových článků, diskuzí a letáčků s nabídkou práce, které občas poradcům z jiných společností chodí do pošty, lze tuto informaci potvrdit.

Je ovšem potřeba zdůraznit, že konkurence má oproti tomu zase jinak nastavené jiné záležitosti, např. kariérní plán, podmínky pro povýšení, různé finanční ohodnocení pro každou pozici, kde jedna společnost např. lépe odměňuje manažerské pozice a začátečníci zase mají nevyvážené málo, apod.

I přes tyto spekulace ale stále zůstává faktem, že na evropském finančním trhu je OVB oproti konkurenci mnohem zaběhlejší, zkušenější a výrazně rozšířenější. To se pochopitelně pojí s větším množstvím finančních institucí, jejichž produkty svým klientům zprostředkovává a rovněž tak s množstvím smluv, které jim dodává. Proto je

celkem nevyrovnané, že tak klíčový partner jako je OVB od těchto institucí dostává na provize méně než podobné společnosti.

Samozřejmě, že nejde tyto instituce ovlivnit, aby společnosti dávali za zprostředkování více peněz, i když by se mohla pokusit se s nimi o tom pobavit a na něčem se dohodnout, co všem lze změnit, je rozdělení peněz. Z 250 Kč, které OVB dostává za každou BJ, jde 75 Kč na provoz centrály a zbytek se podle aktuální pozice dělí mezi zprostředkujícího poradce a jeho nadřízeného. Společnost by tento příspěvek na provoz mohla snížit např. na 65 Kč, čili by zůstávalo 185 Kč, ze kterých by poradci na pozicích R až RD mohli dostat 20 Kč za každou BJ navíc oproti současnému nastavení. LD, který současně dostává 175 Kč, by tak dostával navíc jen 10 Kč.

Začínající nováček na kurzu by tak podle změněného kariérního plánu dostal celých 82,5 Kč namísto současných 62,5 Kč. Ve výsledku by tak za podepsání životního pojištění ve výši tisícového měsíčního pojistného dostal 7 128 Kč (s certifikátem ČNB) namísto 5 400 Kč. Společnost by tak rovněž omezila svůj problém s fluktuací svých pracovníků. Ne každý zájemce a kurzista totiž kurz dodělá a skončí. Společnost také v letech 2014/2015 přišla o více než 100 aktivních poradců.

### **Neživotní pojištění**

Samostatnou část změny provizního nastavení si určitě zaslouží sjednávání neživotních pojištění (kromě úrazového). Výsledek dotazování totiž téměř jednoznačně určil, že by si jejich sjednávání zasloužilo lepší ohodnocení. Jedná se zde o pojištění auta, tzv. havarijní pojištění, domácnosti, majetku a odpovědnosti za škodu. Dle dotazníku se většina respondentů shodla na tom, že by uvítala lepší ohodnocení za jejich sjednání. Současně za ně totiž dostává provizi jen ve výši pár stovek. Sjednání životního nebo úrazového pojištění je pochopitelně důležitější, protože jde o nás život a zdraví, které máme jen jedno a je velmi náchylné na jakoukoliv nemoc. Přesto je ale důležitost ochrany svého majetku velmi důležitá, protože se s ní rovněž pojí ztráta spousty peněz.

Uveďme si příklady, o které se zde jedná. Jde hlavně o pojištění, které se vztahuje na odcizení věci, poškození věci jinou osobou nebo vlivem živelné pohromy, povinné havarijní pojištění auta, cestovní pojištění a odpovědnost za škodu, kterou pojištěný

způsobil na zdraví nebo majetku jiné osoby. Vezmeme si třeba takovou autonehodu, která ani nemusí být způsobena daným řidičem pojištěného auta, ale jiným řidičem, který může řídit opilý, v mikrosnánku, nebo ho zastihne i infarkt a rychlá shoda událostí vyústí v to, že nevinný řidič skončí invalidní, auto už nikdy nebude pojízdné a na nové, které potřebuje, nemá dostatek peněz. V horším případě pak ani viník nehody nebude mít prostředky na úhradu nebo odškodnění a oběť s tím nic nenadělá. Proto se mu jistě havarijní pojištění hodí. Nebo si můžeme vzít v úvahu požár či vytopení bytu, vloupání do bytu a odcizení cenných věcí. Bez dostatku finančních rezerv to pro poškozeného může být velká finanční ztráta v průměrné výši i několika desítek tisíc.

Proto můj další návrh ohledně změny provizí souvisí se zvýšením finančního ohodnocení za jejich sjednání. Společnost by hlavně mohla zvýšit koeficient bankovních jednotek, který se počítá podle výše a četnosti placení pojistného. V současnosti za uzavření pojištění s pojistným 2 000 Kč za rok dostane okolo 3 BJ, což na i manažerské pozici GST dělá zaokrouhleně 338 Kč. Myslím, že by určitě stačila i nepatrná změna na např. 5 BJ, díky které by se rovněž zajistilo častější uzavírání těchto pojistek. V současné době se totiž poradci výrazně více zaměřují na zajištění životního a úrazového pojištění, které jim pochopitelně přináší více peněz.

Celkově by zvýšení provizí jistě zlepšilo spokojenost pracovníků a vedlo k lepším výkonům. Mohly by si za ně kupovat dražší věci, dovolit si koupit více pozorností a dárků pro své klienty, nebo ukázat jak dobrou práci mají a být sebevědomější.

## **4.2 Jazykový kurz**

OVB je mezinárodní společnost, která působí ve 14 nejlépe ekonomicky aktivních zemích Evropy, je proto jasné, že na manažerských, ale především na ředitelských pozicích je třeba umět mluvit cizími jazyky. A dnes, kdy máme možnost téměř všude vycestovat a komunikovat s cizinci, jsou velmi důležitou znalostí, kterou čím dál častěji zaměstnavatelé hledají u svých potenciálních pracovníků.

Cizí jazyky sice poradci OVB v České republice při své činnosti nijak zvlášť nepotřebují, ale občas se objeví nějaká odměna, která kontakt se zahraničím obsahuje, např. odměnové

akce Velká cesta OVB a Netto Club OVB, nebo odměna v soutěži, která zahrnovala oběd s německými zástupci společnosti.

Proto navrhuji, aby společnost zvažila možnost poskytnutí jazykového kurzu jako nepovinnou odměnu pro poradce. Mohlo by se jednat především o anglický a německý jazyk, který by se, podobně jako odborná školení, konal párkrát za měsíc ve větších českých městech. Nebylo by ovšem zrovna efektivní mít všechny zájemce rozházené po všech jazykových školách, které by si oni sami vybrali. Podmínkou by tedy bylo, že o kurz musí mít zájem nějaký určitý počet poradců z okolí, a domluvit jen s jednou školou v daném městě jejich spoluúčast. Současně by ani nemuselo být třeba zájemcům nabízet klasickou výuku základů daného jazyku, ale spíše jeho odbornou terminologii v oblasti obchodu, financí a pojištění.

Společnost rovněž může zvážit, jak bude kurz financován. Vzhledem k tomu, že to má být pro poradce jako odměna, měla by se na jeho financování podílet, a to např.:

- úhradou celého kurzu,
- částečnou úhradou kurzu, např. v určitých procentech jeho ceny,
- úhradou cestovného těm, kteří musí na kurz dojíždět,
- úhradou prvních lekcí kurzu a dlouhodobější zájemci by pak museli další hodiny doplácet sami,
- kombinace celé nebo částečné úhrady kurzu s úhradou cestovného, apod.

Rovněž zde, stejně jako u současných odměn, může být stanovena podmínka dosažení určitého výkonu za dané období, aby měl poradce nárok na odměnu. V případě většího zájmu by pak za stejných podmínek mohla být do nabídky zahrnuta i výuka dalších cizích jazyků, např. španělštiny nebo francouzštiny. Jak jsem už uvedl, OVB působí ve 14 zemích Evropy a pochopitelně ve většině z nich se danými jazyky mluví. Pokud bych se tedy měl zaměřit na nabídku kurzu i v jiných zemích, mohla by se tam za obdobných podmínek vyučovat i čeština.

Díky této odměně, která se svým charakterem liší od těch současných, zahrnujících hlavně cestování po světě, se poradci můžou naučit něco nového a důležitého, a být

spokojenější na základě různorodější nabídky odměn. Zároveň budou dobře připraveni na případnou jinou práci či schůzky se zahraničními klienty.

### **4.3 Propagace OVB**

Na základě názorů z řad lidí v mém okolí jsem zjistil, že společnost OVB nemá příliš dobrou pověst. Proto jako další návrh uvádím propagaci nabízené služby, aby o ní měli potenciální klienti lepší povědomí, nebáli se poradcům důvěřovat a tím tak přispěli k jejich celkové spokojenosti.

V dnešní době existuje celá řada nástrojů, kterými lze podpořit prodej nabízené služby. Mezi ně neodmyslitelně patří i internet, který dnes a denně používají všechny cílové skupiny společnosti. Dle průzkumu zde mohu uvést nejen odborné i populární články s diskuzemi pro uživatele, ale např. i sociální sítě, jako jsou Facebook, Twitter, LinkedIn nebo Instagram. Na Facebooku existuje stránka Anti OVB, kterou přes 10 000 lidí označilo jako stránku, která se jim líbí. Různí čeští administrátoři i návštěvníci zde občas přidávají příspěvky, kterými si z činnosti OVB dělají srandu. Oproti tomu neexistuje žádná oficiální stránka německého Holdingu, která by společnost veřejně podpořila. Rovněž neexistuje žádná podpora na dalších zmíněných sítích.

Proto by na nich společnost mohla svou pověst zlepšit zřízením stránek a účtů, které jsou zadarmo a v lepším případě by si na nich za nějaký poplatek mohla vytvořit bannery a reklamy, které jejich uživatele přivedou přímo na jejich stránku. Na nich by mohly administrátoři častěji přidávat různé novinky na finančním trhu, ohlasy spokojených klientů, apod.

Další možností jak rozšiřovat dobré povědomí o službě jsou reklamní a propagační předměty. Těmi společnost OVB disponuje, ovšem svým klientům je zdarma nabízí pouze prostřednictvím finančních poradců, kteří si je mohou objednat z portálu pro pracovníky. Nachází se zde hlavně kancelářské, psací, kuchyňské a cestovní potřeby, oblečení, tašky, apod. Vše samozřejmě s potiskem loga společnosti a za klasické prodejní ceny. Sami klienti si je ale nikde koupit nemohou, proto by společnost mohla provést změnu v tom, že zpřístupní dosavadní e-shop i pro ně.

OVB rovněž nepoužívá žádné reklamní kampaně a letáky, ovšem je v občasně spolupráci s pár veřejně známými osobnostmi, kdy někteří z nich jejich služby i využívají. Například moderátor rádia Evropa 2, Petr Cerha, známější spíše jako Nasty, který moderuje každý rok LD Konferenci, nebo badmintonista Petr Koukal. Jejich spolupráci by samozřejmě s jejich dovolením, a klidně i za nějakou cenu, mohla propagovat na výše zmíněných sociálních sítích, které mají v dnešní době velký vliv.

Podpora prodeje a rozšiřování dobrého jména společnosti v podstatě závisí čistě jen na doporučeních spokojených klientů. Stejně tak se, bohužel mnohem rychleji, rozšiřují i názory nespokojených klientů, kteří se navíc nebojí svůj názor sdělit i na internetu, jehož články a příspěvky většinou odradí i potenciální zájemce o práci. Když do nejpoužívanějšího vyhledávače Google zadáme slovo OVB, naskočí hned v prvních stránkách několik článků, obsahujících hlavně studentský dokument o nekalých praktikách společnosti a negativní názory diskutujících.

Celkově by určitě podpora nabízené služby a propagace společnosti vedla k lepšímu. Současní i budoucí klienti by si byli jistější v tom, komu do rukou svěřují své finance. Díky tomu by s nimi měli poradci důvěryhodnější vztah a byli u nich úspěšnější. Rovněž by přilákala nové potenciální zájemce o práci a naopak snížila počet těch, kteří si svůj zájem o práci rozmysleli.

#### **4.4 Odměnová akce**

V současnosti společnost OVB svým pracovníkům nabízí zajímavé množství odměn a benefitů, o které je samozřejmě velký zájem, a dle dotazníku jsou s nimi pracovníci pochopitelně spokojeni. Při přemýšlení nad mými návrhy na zlepšení jsem ovšem dospěl k názoru, že nabídka není dostatečně pestrá a začal uvažovat nad nápady, kterými tuto situaci změnit.

Co se týká odměnových akcí, jako jsou Velká cesta OVB, Netto Club OVB a Mimocivilizace, konají se všechny v jarních až podzimních měsících, ne však v zimě. Proto v rámci různorodější nabídky odměn navrhuji uspořádat odměnovou akci na

horách, která by zaujala i ty pracovníky, upřednostňující sních a hory před plážemi a mořem.

Akce by v podstatě mohla mít stejné podmínky jako současné odměny, tedy mít za určité sledovací období (třeba od ledna do července) co nejvyšší výkon v dané skupině podle pozic, a mohlo by se jednat o odměnu pro manažery a ředitele GST až LD. I co se týká počtu vybraných výherců, může se jednat o např. 15 lidí se svým doprovodem.

Samozřejmostí je, aby se akce dokázala vyrovnat dalším odměnovým akcím. Mělo by jít o luxusnější, např. týdenní pobyt v nějakém wellness hotelu v zahraničí, vedle zajímavých turistických míst a pochopitelně i velkého počtu sjezdovek. Na pobyt by se jelo v únoru nebo březnu v roce, následujícím po roce, ve kterém probíhalo sledovací období.

Pro představu jak může takový návrh a organizace zájezdu vypadat jsem se rozhodl jeden hotel vybrat a zkalkulovat předběžné náklady s organizací spojené. Jako termín jsem vybral datum 19. až 24. března 2018.

Jedná se o resort Travel Charme Bergresort Werfenweng v rakouských Alpách poblíž Salzburgu. Nachází se kilometr od lyžařského vleku a nabízí krytý i venkovní bazén, masáže, wellness, saunu a fitness centrum, půjčovnu kol, knihovnu a soukromé placené parkování. V okolí se nachází několik alpských jezer, cyklistické i turistické cesty. Rovněž se zde nachází restaurace s nabídkou kontinentální snídaně (20).

Nejbližší letiště je 42 km daleko, zajímavá místa pak v okolí 1 až 16 km. Dvoulůžkový pokoj, který jsem vybral, má manželskou postel, balkon s výhledem na hory, plochou TV, rádio, trezor, minibar a vlastní koupelnu. Cena za 2 osoby na jednu noc je ve výši 5 840 Kč. V ceně je zahrnuta snídaně a večeře, bez možnosti vrácení peněz a platbou předem. Při počtu 30 osob by ovšem bylo nutné pokoje rezervovat několik měsíců dopředu. Příjezd a ubytování je možné od 15 hodin v den příjezdu, odjezd zase maximálně do 11 dopoledne (20).



Co se týká cesty, nejlepší a nejvýhodnější by nejspíše byla letecká doprava na letiště v Salzburgu. Z Prahy přes Vídeň stojí jedna zpáteční letenka nejlevněji cca 8 400 Kč/osobu. Celá cesta trvá okolo 2 a půl až 3 hodin. Byla by zde ovšem možnost vlastní dopravy, kde cesta z Prahy přímo k hotelu trvá průměrně 5 až 6 hodin. Cesta vlakem ze Salzburgu do Werfenwengu pak trvá 1 hodinu za 260 Kč.



Obr. 7: Koláž obrázků hotelu a okolí (Vlastní zpracování dle 22)

Vše by se ovšem samozřejmě muselo celé zorganizovat do detailu předem. Podle časové posloupnosti by sledovací období bylo od ledna do července, vyhlášení vítězů v průběhu září, potvrzení účasti, doprovodu a způsobu dopravy cca do poloviny října a hned na to by mohla následovat rezervace s 5měsíčním předstihem.

V následující tabulce jsem se pokusil předběžně zkalkulovat náklady společnosti při plné úhradě cestovného a ubytování, a za předpokladu že všichni výherci pojedou, budou mít doprovod a využijí možnost cesty letadlem. Jako rozpočet pro tuto odměnovou akci stanovuji 850 000 Kč. Domnívám se totiž, že při miliónových počtech korun, které výherci ve sledovacím období společnosti přivedou, je výše tohoto rozpočtu celkem dostatečná, obzvláště když se jedná o akci, konající se jednou za rok.

Tab. 2: Náklady společnosti na odměnovou akci (Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
Ubytování pro 30 osob na 5 nocí ve 2lůžkových pokojích	438 000
Zpáteční letenky pro 30 osob ekonomickou třídou Praha - Vídeň - Salzburg	252 000
Cesta vlakem Salzburg - Werfenweng a zpět pro 30 osob	15 600
<b>Celkem:</b>	<b>705 600</b>
<b>Zbývá z rozpočtu:</b>	<b>144 400</b>

Jak je možné si v tabulce všimnout, nejmenší možné náklady společnosti na tuto odměnovou akci se pohybují přes 700 000 Kč. Uvedený zbytek z rozpočtu by tak mohl posloužit jako rezerva pro případ dražších letenek, jiných dopravních cest, příkup letištních služeb, doprava pro osoby, kteří musí dojet do Prahy na letiště, koupě skipasů nebo vypůjčení lyžařského vybavení. Vzhledem k finanční náročnosti této akce by ovšem společnost OVB musela zvážit rozhodnutí mezi konáním jen jedné odměnové akce, a to buď jedné z těch stávajících nebo mnou navrhnuté.

Podle dotazníku je získání odměn pro pracovníky velmi motivující, proto pro mě bylo navržení této odměny stěžejní. Každý poradce se totiž ve sledovacím období snaží odpracovat co nejvyšší výkon, a to nejen svůj osobní, ale při manažerských a ředitelských pozicích hlavně i týmový. Je to tedy další nástroj, kterým své podřízené mohou motivovat k lepším výkonům a celkové spokojenosti.

## 4.5 Změna systému kurzu, zkoušky

Návrh, který by měl upravit současné fungování kurzu pro nováčky, mě napadl nejen z mé vlastní zkušenosti a osobního názoru, ale i z dotazování, kde výsledek mé **Hypotézy 6** byl celkem překvapivý. Ne všichni nováčci na pozici reprezentanta, pracující ve společnosti několik měsíců, jsou totiž s některými aspekty práce spokojeni.

V mnoha přečtených internetových článcích a diskuzích jsem si rovněž všiml, že lidé, nespokojení s činností OVB, velmi často naráží na nekvalifikovanost začátečníků a jejich

nízký věk, pohybující se i pod hranicí 20 let. Podle nich si často pletou slova, přemýšlí co říct a informace, které na schůzkách po poradcích požadují, neví co odpovědět a místo toho řeknou, že se musí zeptat vedoucího – stručně podle nich nevypadají dostatečně důvěryhodně na to, aby jim svěřili své finance do rukou. Na facebookové stránce Anti OVB, kterou jsem již popsal v části 4.3, pak přispívající často komentují mladý věk poradců.

V současné době funguje počátek činnosti tak, že kurzista začíná po svých klientech chodit hned po první 3hodinové lekci. Samozřejmě, prvních pár desítek takových klientů hledá mezi svou rodinou, známými a kamarády, kteří mu rádi pomohou, ale již v prvním měsíci práce se může dostat k jejich doporučením, které osobně nezná. Proto navrhuji změnu v tom, aby mezi první klienty začali chodit až po absolvování 6týdenního kurzu, během kterého se naučí všechny nezbytné základy. Čím více informací totiž ví, tím více si bude věřit a nedělat chyby, které mohou klienty odradit.

V celku by to pak na společnost ani nemělo žádný negativní finanční dopad, protože kurz nikoho nic nestojí, a zájemci budou mít stále dostatek času na to, aby si případně svůj zájem rozmysleli. Tato změna by tedy určitě mohla vést k nižší fluktuaci těchto zájemců a zvýšení celkového počtu aktivních poradců společnosti.

## **Zkoušky**

Dílním návrhem změn systému výuky a školení jsou zkoušky. U spousty zaměstnání, především u technických a manuálních prací, je zákonem i předpisy dáno, že jednou za určité období musí pracovníci složit rekvalifikační zkoušky, kterými musí dokázat, že stále ví, jakým bezpečným a správným způsobem vykonávat svou práci.

Na portálu společnosti OVB, na kterou mají poradci svůj vlastní přístup, je sice sekce se školením, kde naleznou časově omezené kurzy, ke kterým si musí stáhnout materiál a vyplnit online test, ale není jimi zaručeno dostatečné povědomí o produktech, které poradci svým klientům předkládají. To je samozřejmě účelem odborných školení, ale ty se konají jen jednou měsíčně a navíc každý měsíc jsou přednášeny jiným finančním partnerem.

Proto je mým návrhem zřízení např. online testu, který by poradci našly na portálu OVB, a v kterém by odpovídali na otázky ohledně důležitých pojmů, které musí na schůzkách s klienty používat, a dokázat zde své povědomí o nabízených produktech a jejich výhodách. Pochopitelně by tento test měl být určen především začínajícím poradcům, díky čemuž by se opět zabránilo veřejným názorům o jejich nezkušenosti.

#### **4.6 Shrnutí návrhové části**

Na základě osobního pozorování a výsledků přiloženého dotazníku jsem se pokusil navrhnout několik změn, které by měli zlepšit motivaci a spokojenost jednotlivých pracovníků a tím zvýšit nejen jejich osobní výkon, ale i výkon celého jejich týmu a společnosti. Chtěl jsem se především vyhnout tomu, aby všechny mé návrhy zlepšili současnou situaci pouze u vyšších pozic, ale zaměřili se i na nováčky a poradce bez svých týmů. Myslím, že jsem tuto svou podmínku celkem dodržel.

Hned první návrh se totiž týká často diskutovaného tématu, tedy způsobem určování a výpočtů provizí. Uvedl jsem zde, že současné ohodnocení práce na jednotlivých pozicích není dokonce i vůči konkurenci dostatečné a potřebovalo by změnu. Ta spočívá ve větším finančním ohodnocení práce za každou podepsanou BJ pro každou pozici a zvýšení koeficientu, podle kterého se počítá provize za sjednání většiny neživotních pojištění.

Další návrh se týká jazykového kurzu, který by mohl být poskytován jako nepovinná odměna pro nejlepší pracovníky na všech pozicích. Popsal jsem zde důležitost znalosti cizích jazyků v dnešním světě i v případě činnosti samotných poradců.

Třetí návrh osobně považuji za klíčový, jelikož v současné době společnost OVB nemá žádnou propagaci své činnosti a jejich pověst v podstatě závisí čistě na doporučeních spokojených klientů. Těch je ale kvůli převažující finanční negramotnosti a možnosti své názory svobodně vyjadřovat na internetu stále málo. Proto se na sociálních sítích a internetových diskuzích v drtivé většině případů setkáme s negativním hodnocením, které společnosti příliš nepomůže. Navrhl jsem zde pár svých nápadů, jako jsou oficiální stránky na sociálních sítích, spolupráce se známými osobnostmi a nabídka propagačních

předmětů, díky kterým by se v dobrém slova smyslu určitě více dostala do povědomí veřejnosti.

Dalším návrhem chci změnit dosavadní stereotyp v nabízené odměnové akci pro manažerské a ředitelské pozice. Koná se totiž každý rok v nějaké exotické zemi, kde snad obyvatelé ani nemůžou znát zimu. Proto i v rámci zavedení různorodější nabídky odměn jsem navrhl odměnovou akci, která by se tentokrát konala v alpském resortu v Rakousku. Zde pak ještě může společnost posoudit, zda by jí pořádala současně i s pořádáním současného zájezdu nebo je každý rok i střídala.

Poslední, pátý návrh se zaměřuje na změnu současného fungování kurzu pro nováčky a detailnějšího školení poradců v nabízených produktech partnerů. Navrhuji zde posečkání s posíláním kurzistů na schůzky s klienty až po absolvování kurzu a zajištění dostatečné a hlavně dlouhodobé informovanosti poradců o produktech, které svým klientům zprostředkovávají.

## ZÁVĚR

Úplným závěrem bych rád kompletně popsal to nejdůležitější z jednotlivých částí mé bakalářské práce a zhodnotil, jaký má celkový přínos a jak se mi podařilo dodržet stanovené cíle. Hlavním cílem bylo ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. na základě provedených metod zanalyzovat a vyhodnotit, jak jsou v současném motivačním systému spokojeni a motivováni její zaměstnanci, a navrhnout změny, které by vedly k jeho vylepšení.

V teoretické části jsem se zaměřil na objasnění témat personálního řízení, motivace, odměňování a problémů, spojenými s motivací, tzv. demotivací. Všechny základní pojmy, definice a poznatky z těchto oblastí byly důležité k vytvoření teoretických východisek, potřebných k porozumění následující praktické části. Nejdůležitější k zapamatování z teorie jsou hlavně způsoby a metody, jakými lze motivovat nejen sami sebe, ale i své pracovníky v podniku. Rovněž je třeba vědět, jakými způsoby je odměňovat za jejich práci a co všechno může vést k jejich nechtěné a nepříjemné demotivaci.

Další kapitolu jsem věnoval praktickému využití teoretických východisek k prozkoumání a analyzování současného nastavení motivačního systému zvolené společnosti OVB a její dceřiné kanceláře ProfiFP. Na základě praxe, kterou jsem zde vykonal, jsem se rovněž stal jejím aktivním pracovníkem, díky čemuž jsem měl možnost detailnějšího pozorování a analyzování, možnost osobnějšího kontaktu s pracovníky, a možnost přístupu do portálu pro poradce, kde jsem našel spoustu užitečného materiálu. Na základě všech těchto výhod jsem popsal přesné fungování motivačního systému společnosti.

Zjistil jsem, že jeho současné nastavení je s pár drobnými detaily velmi uspokojivé. To se samozřejmě potvrdilo i díky použitým výzkumným metodám – osobnímu pozorování a dotazníku. Tento dotazník jsem předložil svým spolupracovníkům v kanceláři ProfiFP, kde jsem chtěl zjistit, jak jsou s tímto systémem spokojeni. Výsledky 12 vyplněných dotazníků pak vesměs korespondovaly se stanovenými hypotézami, které jsem definoval na základě dlouhodobého osobního pozorování.

Poslední část mé bakalářské práce se již věnuje několika návrhům, které jsem navrhl jak z výsledků předchozí analýzy, tak i z osobních zkušeností a názorů. Všemi těmito návrhy by se měl současný systém změnit tak, aby pracovníci byli motivovanější, spokojenější a schopnější lepších výkonů, vedoucích k celkově lepší produkci celé společnosti.

Mezi tyto návrhy jsem zařadil zvýšení finančního ohodnocení, resp. provizí jednotlivých pozic dle kariérního plánu, poskytnutí nepovinné odměny ve formě jazykového kurzu pro nejvýkonnější pracovníky, propagaci společnosti na veřejnosti, odměnovou akci, která by měla být trochu odlišná od těch současných a nakonec změnu v systému kurzu pro nováčky.

Myslím si, že jsem jednotlivé cíle své bakalářské práce splnil a do co nejlepší míry je detailně popsal a vysvětlil. Pro mě osobně bylo její psaní ve spojitosti se všemi dílčími činnostmi velkým přínosem. Dozvěděl jsem se spoustu nových užitečných informací, u kterých díky osobní oblíbenosti tohoto tématu pevně věřím, že je v budoucnosti i při své kariéře využiji. Zároveň doufám, že společnost OVB navrhnuté změny alespoň ocení a v nejlepším případě je i zapracuje do svého současného motivačního systému.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- (2) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- (3) Motivace, motivování a motivační teorie. In: *ManagementMania.com* [online]. 2011-2016, 2015-10-14 [cit. 2016-11-20]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>.
- (4) HARTELT, Christine. Motivation. *Credit Union Management* [online]. 1999, roč. 26, č. 5, 26-28 [cit. 2016-12-18]. ISSN 0273-9267. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/227746399?accountid=17115>.
- (5) QUICK, Thomas L. Motivation. *Sales and Marketing Management* [online]. 1991, roč. 143, č. 9, 72-73 [cit. 2016-12-18]. ISSN 0163-7517. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/211828210?accountid=17115>.
- (6) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (7) URBAN, Jan. Motivační schopnosti a jejich rozvoj. *Účetní kavárna* [online]. 2005-09-08 [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1228v1204-motivacni-schopnosti-a-jejich-rozvoj/>.
- (8) HLUŠIČKA, Petr. Motivace zaměstnanců. *Firemní sociolog* [online]. 2015-02-23 [cit. 2016-11-21]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>.
- (9) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan Nový. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.



- (10) LESTER, David. Measuring Maslow's Hierarchy of Needs. *Psychological Reports* [online]. 2013, roč. 113, č. 1, 15-17 [cit. 2016-12-18]. DOI: 10.2466/02.20.PR0.113x16z1. ISSN 0033-2941.
- (11) FRANĚK, Petr. Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu* [online]. 2012-08-03 [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>.
- (12) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (13) WARDAYATI, Siti Maria. The Implementation of COSO Concept in "Vroom" Expentancy Theory on PT. UMC Zusuki Jember. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. Elsevier, 2016, roč. 219, 784-791 [cit. 2016-12-18]. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.lib.vutbr.cz/10.1016/j.sbspro.2016.05.081>. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S1877042816301471>.
- (14) GANNON, Frank. Motivation. *EMBO Reports* [online]. 2007, roč. 8, č. 4 [cit. 2016-12-18]. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.lib.vutbr.cz/10.1038/sj.embor.7400949>. ISSN 1469-3178. Dostupné z: <http://embor.embopress.org/content/8/4/301>.
- (15) GANNON, Dave, A. Boguszak. DOUGLAS MCGREGOR'S THEORY X AND THEORY Y. *CRIS – Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study* [online]. 2013, roč. 2013, č. 2, 85-93 [cit. 2016-12-19]. DOI: <https://doi.org/10.2478/cris-2013-0012>. ISSN 1805-5117. Dostupné z: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/cris.2013.2013.issue-2/cris-2013-0012/cris-2013-0012.xml>.
- (16) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

- (17) KOUBEK, Josef. *Personální činnost ve středních a malých firmách*. 4., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (18) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009, 488 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (19) Základní informace. *OVB Allfinanz, a. s. ČR* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/o-spolecnosti/zakladni-informace.html>.
- (20) Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Justice.cz* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=295262&typ=PLATNY>.
- (21) OVB Holding AG. *OVB Annual Report 2016*. Kolín nad Rýnem: OVB Holding AG, 2017. Dostupné z: [http://www.ovb.eu/fileadmin/assets/Dokumente/ovb\\_holding/geschaeftsberichte/english/ovb\\_annual\\_report\\_2016.pdf](http://www.ovb.eu/fileadmin/assets/Dokumente/ovb_holding/geschaeftsberichte/english/ovb_annual_report_2016.pdf).
- (22) Hotel Travel Charme Bergresort Werfenweng (Rakousko Werfenweng). *Booking.com* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.booking.com/Share-Axh8lw>.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

GST	Obchodní vedoucí
BL	Oblastní vedoucí
R2	Reprezentant stupně 2
BD	Oblastní ředitel
LD	Zemský ředitel
VR	Vedoucí reprezentant
SLD	Senior zemský ředitel
RD	Regionální ředitel
BJ	Bankovní jednotka

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	62
Graf 2: Věk respondentů .....	62
Graf 3: Délka pracovního poměru respondentů .....	63
Graf 4: Aktuální pozice dle kariérního plánu .....	63
Graf 5: Celková spokojenost respondentů .....	64
Graf 6: Ohodnocení vlastního výkonu .....	64
Graf 7: Motivace respondentů penězi .....	65
Graf 8: Motivace respondentů kariérním růstem .....	65
Graf 9: Atmosféra v týmu respondenta .....	66
Graf 10: Motivace od nadřízeného .....	67
Graf 11: Motivace úspěchem celého týmu .....	67
Graf 12: Spokojenost s odměnami .....	68
Graf 13: Motivace respondentů odměnami .....	69

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Motivace .....	17
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb .....	21
Obr. 3: Teorie X a teorie Y .....	25
Obr. 4: Model celkové odměny .....	34
Obr. 5: Ishikawův diagram .....	43
Obr. 6: Struktura týmu .....	51
Obr. 7: Koláž obrázků hotelu a okolí.....	81

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: Přehled teorií motivace .....	26
Tab. 2: Náklady společnosti na odměnovou akci .....	82

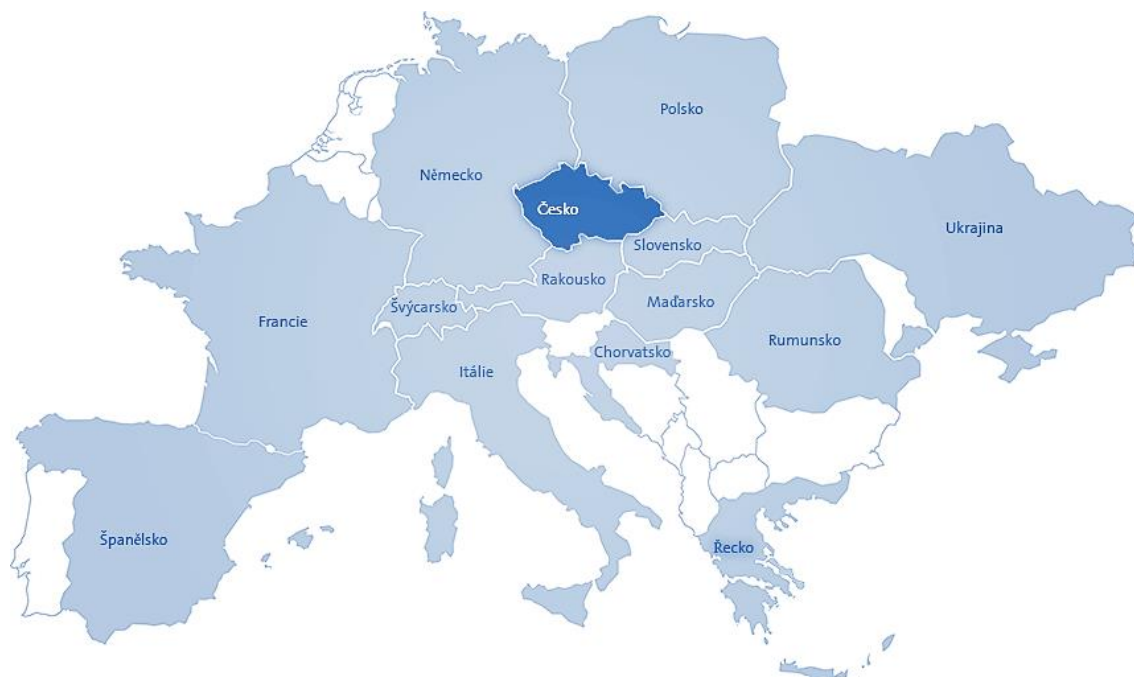
## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: OVB v Evropě

Příloha 2: Kariérní plán OVB

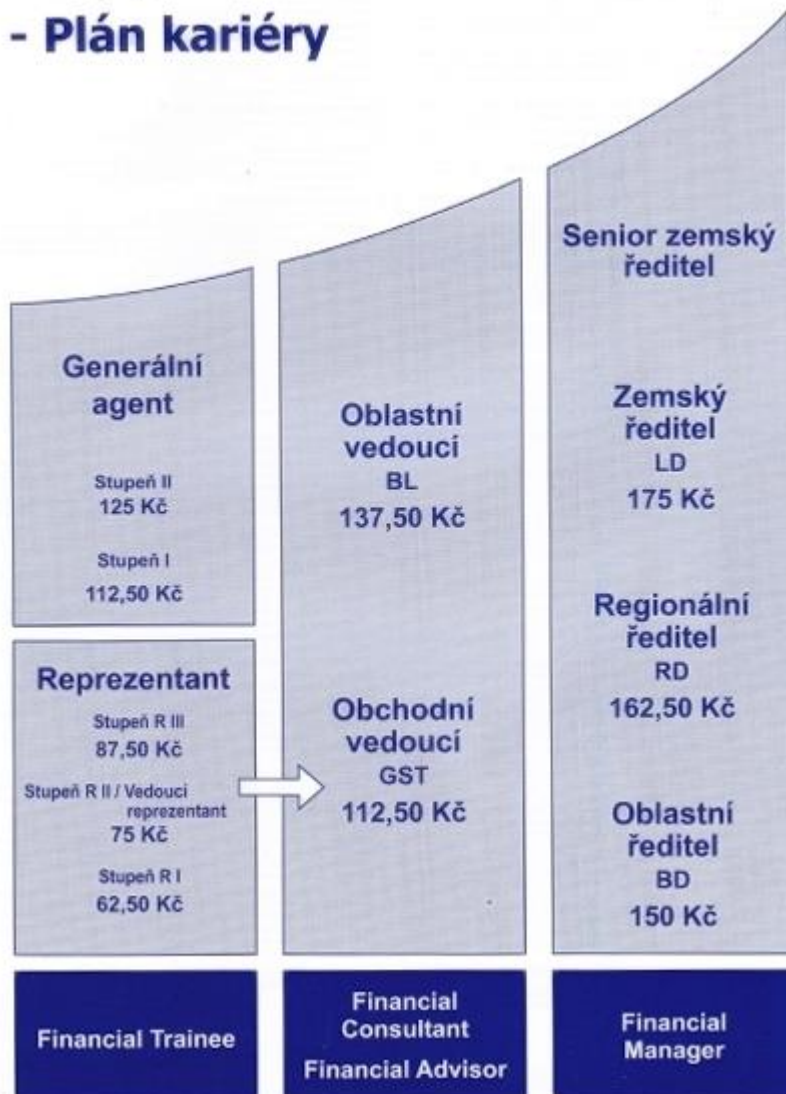
Příloha 3: Dotazník

Příloha 1: OVB v Evropě (Převzato z 19)





## Vaše perspektiva ve firmě OVB - Plán kariéry



## Průzkum spokojenosti s motivačním a odměňovacím systémem společnosti

Dobrý den,

jmenuji se Ondřej Páleník a studuji 3. ročník na Fakultě podnikatelské, VUT v Brně. Dotazník, jehož odkaz jste právě otevřeli, mi slouží jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce, ve které se zabírám systémem motivace a odměňování v ProfiFP, resp. v celém OVB.

Cílem tohoto dotazníku je tak zjistit, jak jste s tímto systémem spokojeni. Vyplnění je anonymní a zabere Vám maximálně 10 minut. Předem děkuji, že jste si ve svém nabitém programu udělali čas na jeho vyplnění.

**\*Povinné pole**

**1. Jaké je Vaše pohlaví? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Muž  
☐ Žena

**2. Kolik je Vám let? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ 18 - 20  
☐ 21 - 25  
☐ 26 - 30  
☐ 31 let a více

**3. Jaká je Vaše aktuální pozice v kariérním plánu? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ R, VR  
☐ GA, GST, BL  
☐ BD, RD, LD, SLD

**4. Jak dlouho pracujete pro ProfiFP, resp. pod OVB? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Do 1 roku  
☐ 1 - 3 roky  
☐ 4 - 10 let  
☐ 10 a více let

### Celková spokojenost a kariérní plán

**5. Jak jste ve firmě celkově spokojeni? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Velmi spokojen  
☐ Spíše spokojen  
☐ Spíše nespokojen  
☐ Velmi nespokojen

6. Přijde Vám finanční ohodnocení za každou bankovní jednotku dle kariérního plánu dostačující? Berte prosím v úvahu všechny pozice. \*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, je dostatečné  
☐ Spíše dostatečné  
☐ Spíše nedostatečné  
☐ Ohodnocení není dostatečné

7. Myslíte si, že jste na své aktuální pozici dostatečně a spravedlivě ohodnoceni za svůj vlastní/osobní výkon? \*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano  
☐ Spíše ano  
☐ Spíše ne  
☐ Určitě ne

8. Jsou pro Vás peníze/vysoké provize motivací k lepším výkonům? \*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi mě motivují, chci mít tučné konto  
☐ Spíše mě motivují, udrží mě při životě  
☐ Více mě motivují jiné faktory  
☐ Peníze pro mě nehrají roli, nemotivují mě

9. Myslíte si, že by se za sjednání majetkových (neživotních) pojištění mělo připsat více bankovních jednotek? \*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano  
☐ Ne

10. Jste spokojeni s nastavením kariérního plánu? \*

Jsou tím na mysli podmínky k dosažení jednotlivých pozic (např. určitý počet BJ, sledovací období, vytvořená struktura), podmínky jejich udržení i podmínky, které je třeba splnit v případě, že jste o jednu pozici spadli a chcete opět povýšit.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Jsem velmi spokojen  
☐ Spíše spokojen  
☐ Spíše nespokojen  
☐ Velmi nespokojen

11. Je pro Vás možnost kariérního růstu motivací k lepším výkonům? \*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velice mě to motivuje  
☐ Spíše mě to motivuje  
☐ Více mě motivují jiné faktory  
☐ O vysoké pozice mi nejde, nemotivuje mě

## Tým

### 12. Jaká je týmová atmosféra ve Vašem týmu? \*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Jsou jako má druhá rodina
- ☐ Jsme všichni dobří přátelé, atmosféra je dobrá
- ☐ Někteří kolegové si nerozumí
- ☐ Napětí mezi námi by se dalo krájet

### 13. Máte ve svém týmu dostatek prostoru se vyjádřit ke svým názorům a nápadům? \*

Není tím na mysli tým/struktura, který jste si vytvořili pod sebou, protože jste to právě Vy, kdo by mu tento prostor měl dopřát. Otázka se tedy naopak týká dostatku prostoru, který Vám dopřávají Vaši nadřízení.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Mám dostatek prostoru se vyjádřit
- ☐ Mám dostatek prostoru, ale nevyužívám ho
- ☐ Nemám žádný prostor se vyjádřit, nejsem puštěn ke slovu

### 14. Dostáváte, popř. i dostávali jste od svého přímého nadřízeného dostatek motivace? Jsou konzultace s ním motivující? \*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, dostává se mi dostatek motivace a jsem díky němu motivovanější
- ☐ Ano, dostává se mi dostatek motivace, ale většinou na mě od něj nepůsobí
- ☐ Ne, motivace se mi ze strany nadřízeného nedostává, motivuji se sám nebo zbytek týmu

### 15. Uděluje Vám nadřízený dostatek pochvaly za Váš osobní i týmový výkon? Probíhá to veřejně? \*

Zde Vás prosím o krátké sdělení o tom, jak často jste od svého nadřízeného slovně pochváleni za svůj vlastní i týmový výkon a zda tyto pochvaly uděluje před ostatními členy týmu nebo jen Vám na soukromých konzultacích.

---

---

### 16. Je pro Vás úspěch celého týmu motivací k lepším výkonům? \*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, je to pro mě důkaz kvalitních výkonů, dobře odvedené práce a spolupráce
- ☐ Spíše mě to motivuje
- ☐ Více mě motivují jiné faktory
- ☐ Nejsem týmový hráč, záleží mi jen na mém úspěchu/nemotivuje mě to

## Odměny a motivace

Poslední sekce se týká hlavně všech výhod, odměn a "odměnovek", které jsou v ProfiFP (OVB) nabízeny. Jedná se o všechno od počátečního nováčkovského bonusu, přes firemní mobilní tarif a leasing, až po ty nejluxusnější odměnové akce.

### 17. Je pro Vás různorodost a množství těchto odměn dostatečné? \*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, nabídka odměn je pestrá a množství dostatečné
- ☐ Nabídka odměn je pestrá, ale množství mi nevyhovuje
- ☐ Množství je dostatečné, ale nabídka by měla být různorodější, aby každého oslovila
- ☐ Ne, nabídka odměn není pestrá a množství je nedostatečné

**18. Jsou pro Vás nabízené odměny motivací k lepším výkonům? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano, jsou pro mě velkou motivací
- ☐ Spíše mě motivují
- ☐ Více mě motivují jiné faktory
- ☐ Na "odměnovky" se vůbec nesoustřeďuji, nemotivují mě

**19. Uvítali by jste i jiné klasické, zaměstnanecké benefity, které firmy nabízí svým zaměstnancům?**

Otázka je nepovinná a prosím Vás v ní o (v nejlepším případě) pár příkladů. Jedná se především o benefity typu poskytnutí stravenek, služebního mobilu nebo (i např. krátkodobé půjčení) služebního auta, příspěvek na soukromou dovolenou, příspěvek na dopravu, příspěvek na pojištění, apod.

---



---



---



---



---

**20. Poslední otázka: jsou pro Vás následující faktory práce motivující a důležité k vykonání lepších výsledků? \***

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Charakter práce (pracovní náplň)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užitečnost práce vzhledem ke klientům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota, že mám nějakou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neustále se měnící trh (stále nové informace, žádný stereotyp)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>